

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

LIDERAZGO, GERENCIA Y PRINCIPIOS

DIEGO ANGULO SANCHEZ

2001

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

También cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar los derechos de publicación de esta tesis, o de partes de ella, manteniendo mis derechos de autor hasta por un período de 30 meses después de su aprobación.

Diego Angulo Sánchez

Quito, 25 de mayo del 2001

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

LIDERAZGO, GERENCIA Y PRINCIPIOS

DIEGO ANGULO SANCHEZ

QUITO 2001

La presente tesis se enmarca en el área gerencial, y pretende servir como una base teórica que ayude en la gestión gerencial de todos aquellos que buscan la transformación de empresas, instituciones y organizaciones que deseen en el siglo XXI, liderar los sectores del ámbito de acción en que cada una se desenvuelve para beneficio del país.

Considero como muy importante este tema porque en el Ecuador debemos iniciar el camino seguido antes por otros países que hoy se desarrollan, progresan y lideran en el mundo; para que trabajando con mayor intensidad y orientados en una forma diferente de hacer las cosas, podamos servir como herramienta base de la transformación, que lleve a nuestro país a un definitivo progreso sostenido en beneficio de las futuras generaciones.

Voy primero a definir claramente los conceptos básicos de Gerencia, Liderazgo, Principios para que tengamos claro el marco de referencia del presente trabajo haciendo un recuento del por qué de cada uno de ellos, como se enmarca el tema en el trabajo gerencial diario, con qué herramientas debemos contar para poder ejecutar este trabajo, donde se puede aplicar, como hacerlo, con quien hacerlo, y finalmente para quien ejecutar el programa de transformación gerencial, con orientación de liderazgo y principios.

Pienso que los ejecutivos y personas involucradas en la toma de decisiones desde niveles básicos hasta los más altos niveles de una organización, deben hacerlo con una visión de futuro, un saber hacia donde caminar, para estar alineados exactamente con el éxito que se quiere alcanzar y que signifique el

éxito del Ecuador, en la confianza de que este país tiene todo para triunfar, y hoy nos resta comenzar a caminar, para cada día estar más cerca del final.

A María Fernanda, Esteban y Lorena
que son mi motor, fuente de vida, amor,
principios y excelencia. Porque a diario
me dan la fuerza para luchar por ser
mejor, en beneficio de todos los que
caminan con nosotros.

Mi agradecimiento sincero a todos mis colaboradores que durante todos estos años, en distintas Empresas, me han permitido aprender lo que es gerencia, y liderazgo, me han fortalecido en los principios fundamentales del ser humano; y han aceptado recorrer el camino de excelencia y libertad que nos hemos propuesto alcanzar.

TABLA DE CONTENIDO

- 1.Introducción
 - 1.1Definiciones generales
 - 1.2 Marco teórico
 - 1.3 Poder y principios
- 2 Los paradigmas de la dirección y aplicabilidad en nuestro medio
- 3 Definición de perfiles para un liderazgo concreto basado en principios
- 4 Realidad del Ecuador en el Mercado Farmacéutico
 - 4.1 Análisis y aporte personal
- 5 Conclusiones y recomendaciones.
- 6 Bibliografía
- 7 Anexos

1. INTRODUCCION

Sobre el tema de liderazgo y gerencia hay una extensa bibliografía, se plantean desde cambios de comportamiento, hasta modificaciones actitudinales con enfoques psicológicos, y teorizaciones generales, que llevan a la aplicación de técnicas y conceptos generales, con las adaptaciones lógicas, a las condiciones particulares de cada ejecutor, en cada institución o empresa.

Creo que existen muchas personas que han leído sobre el tema, pero hasta hoy no tenemos ningún documento que marque una senda del que y como hacerlo en el Ecuador. En nuestro país tenemos muchas cosas buenas, la intención de construir con el mayor grado de eficiencia, aunque algunas ocasiones se ha sacrificado la efectividad, cosa lógica, si consideramos que tratar de innovar en un medio que normalmente no quiere salir de la cómoda mediocridad en que se halla, y que considero que ciertos grupos que detentan el poder político y económico, se podría considerar normal.

Como lo señala C.K. Prahalad, “ **no basta imaginar el futuro, tenemos también que construirlo**”,¹ este es el paradigma que debemos colocar en la mente de quienes hacen dirección de cualquier nivel en nuestro medio. Muchas ocasiones se cree que los temas y términos mencionados en este trabajo, solo corresponden a los empresarios, incluso se ha llegado a tratar de satanizar el tema; pero la verdad es que hoy en el Ecuador, se ha iniciado un proceso de cambio que nos debe conducir a colocar a la

¹ Charles Handy y otros, *Repensando el Futuro*, Colombia, Editorial Norma, 1997 p. 82

educación como único tema prioritario y de interés nacional, porque se está tomando conciencia, aunque falta mucho por recorrer, de que solo un pueblo que se educa en libertad, basado en principios y valores, podrá liberarse de las ataduras de la ignorancia, y encaminarse por la senda del progreso.

En nuestro país, buscando de alguna manera iniciar el proceso de transformación con visión de futuro, se ha comenzado a plantear que en los contenidos de la educación, en especial desde el cuarto año de bachillerato, se ha incorporado el tema de liderazgo real y efectivo, y eso es bueno, pero creo que adicionalmente, debe incluirse también en estos contenidos, el fortalecimiento de los principios como cosustantivo al proceso educativo.

Estos principios son a mi manera de entender, el cimiento sólido en el que cualquiera que sea el campo o área en la que las personas desarrollen su actividad, no perderán el rumbo y encaminarán su actividad siempre pensando en el bien común, en como aportar para que todos mejoren, de que modo mi actividad es la mejor en función no solo de mis propios intereses, sino también pensando en como mi actividad tiene influencia en otras actividades y otras personas, y finalmente preguntándose antes, durante y después de una decisión, si lo que hicimos nos acerca más a la meta común, al futuro que hemos pensado, al ideal que queremos alcanzar.

Considero que entonces la educación del país puede encarar el reto de conseguir una nueva generación de líderes encaminados a colocar al Ecuador en el contexto de un país que se desarrolla, y poder salir del término que ya se ha vuelto peyorativo de “país en vías de desarrollo”, que finalmente no deja de iniciar el proceso de cambio y progreso socio económico una y otra vez, sino que verdaderamente sea un país que avanza, que lucha y progresa, que desarrolla nuevas maneras de mirar las cosas, que se cuestiona y cuestiona a la comunidad internacional sus decisiones y que avanza en beneficio de todos sus habitantes, para conseguir ahora ya en el nuevo milenio, un desarrollo global e insertarse en el contexto internacional con pasos firmes de futuro.

Por ello creo que el tema de Liderazgo, Gerencia y Principios, puede de alguna manera ser un estudio crítico y positivo para iniciar un debate que genere decisiones de cambio en las instituciones educativas, en especial las universidades y dentro de ellas no solo en las áreas de negocios sino en toda profesión, para poder entonces romper el paradigma que nos ata mas al pasado sin dejarnos caminar hacia el futuro, a fin de que, en los años venideros, todos los ecuatorianos que de una y otra manera deben tomar decisiones a cualquier nivel, lo hagan guiados en los principios fundamentales e intemporales que los seres humanos tenemos, pero que hemos dejado de vivir y que considero son la razón única de tener libertad, justicia y alcanzar el progreso de la nación.

Por esta razón, el propósito en esta tesis es intentar resolver una inquietud que yo considero el centro del trabajo, ¿qué, como, por qué, para que y quién?, es la persona que debe liderar el proceso de cambiar los paradigmas actuales y lograr la transformación y posicionamiento de los principios y cómo combinarlos y aplicarlos en la dirección de las empresas y otras organizaciones que tienen influencia en el proceso de productividad en el sector farmacéutico, y por qué no, en otros sectores de la economía del Ecuador.

El trabajo quiere tener definiciones claras de que son los principios, que son valores y que es gerencia, marcar sus diferencias para luego enmarcarlas en el campo de la gestión gerencial y la toma de decisiones conducentes a resolver problemas, todo ello enmarcado dentro del manejo de la calidad, la productividad, y las relaciones fructíferas para todos.

En el desarrollo de este tema, también toparemos otras definiciones importantes como la calidad que debe ser parte sustancial de la decisión; como se entiende el poder en las organizaciones, los errores y los aciertos de los estilos de dirección, como vincular la vida personal y la vida laboral, y trataré de iniciar la mecánica que permita vincular los principios de Deming con la vida personal hasta lograr convertirlos en los hábitos de un liderazgo efectivo.

1.1 DEFINICIONES GENERALES

En el trabajo presente, se van a usar con mucha frecuencia términos que tienen diferentes connotaciones e interpretaciones, según la utilización que le dan determinados autores o personas, por ello para evitar problemas de concepto, voy a dar la definición que utilizaré corrientemente, de los términos que se usarán con mayor frecuencia en el desarrollo de esta tesis y que siempre tendrán esta connotación a fin de evitar confusiones de concepto.

PARADIGMA: Esta palabra viene del griego y si acudimos a la definición clásica de un diccionario encontramos lo siguiente, “Conjunto de formas que sirven de modelo en los diversos tipos de flexión” seguido de “Conjunto virtual de elementos que pueden aparecer en un mismo contexto y en el mismo lugar²” Que nos quiere significar entonces esta palabra, nosotros la manejamos como los mapas o caminos que rigen el diario proceso de toma de decisiones de un individuo, desde las más sencillas hasta las más complejas.

Entonces un paradigma es el marco de referencia que tienen las personas en su mente y corazón, en el momento mismo de la toma de una decisión, ello involucra sus antecedentes, su pasado, sus experiencias previas, todo su yo inmerso y por supuesto lo que tenemos en mente para el futuro, lo que deseamos, lo que queremos que sea, es decir el potencial del futuro que también se halla presente en el momento de decidir.

Conocemos que esto en muchas ocasiones nosotros no lo tomamos en cuenta fácilmente pero no llegamos a comprender el porque de una decisión que

² Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, España, 1998

tomamos en un momento, es decir no somos conscientes de que están allí, de que son los rectores de nuestro diario decidir³.

VALORES: Son la forma en que creemos que las cosas deberían ser, es decir la esencia misma de cada acto o cada pensamiento del ser humano, y por siempre creemos que es así y no de una manera diferente, y además se considera que todos alrededor tienen o debieran tener el mismo concepto de lo que estamos mirando. Estos valores junto a los paradigmas que tenemos, son el filtro por medio del cual nosotros interpretamos todo lo que ocurre en nuestro entorno⁴.

PRINCIPIOS: Aquí colocamos la definición que se usa en la ética del carácter, son las leyes naturales de la dimensión humana, que siempre están allí, que no nos piden permiso para ser y estar en el universo y en el entorno donde vivimos, y además son intemporales, es decir no dependen del lugar, del tiempo o las personas e incluso creo que tampoco dependen de la cultura y civilización donde nos encontremos. Son como la ley natural de la gravitación universal en el campo de la física. Los principios no se pueden cambiar, somos nosotros los que nos quebrantamos frente a los principios o leyes naturales. Estos principios son tan grandes e importantes que marcan el camino de destrucción o supervivencia de una civilización, por ende de una institución o de una empresa, como podemos deducir.

³ Stephen Covey, *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*, Argentina, Paidós, 1996

⁴ Eli Lilly Corporation, *Coaching para un alto rendimiento*, Indianápolis, USA, 1997

Los principios no corresponden a ninguna religión en particular, pero se hallan presentes en todas ellas, no son parte de una filosofía en particular, pero se hallan presentes en todas las filosofías sociales duraderas y en todos los sistemas éticos que nosotros podemos revisar. En términos generales, los principios no son lo mismo que los valores, los principios son territorios y en cambio los valores son los mapas de esos mismos territorios⁵. Todos podemos comprender entonces que existen distintos tipos de mapas, los hay más completos unos que otros, o mapas que muestran solo una parte de la realidad, pero no quiere decir que sean mapas erróneos, lo que sucede es que nosotros hemos usado un mapa del mismo territorio pero con una realidad diferente.

GERENCIA: En este trabajo usamos la palabra Gerencia para designar el conjunto de acciones orientadas a la toma de las decisiones que tienen implicación en el futuro de las instituciones, empresas y los individuos, nótese que no señalamos si son buenas o malas, lo cual corresponde a un juicio de valor precisamente mirado desde la experiencia de quienes están alrededor de las consecuencias de cada decisión, de las implicaciones que tiene para cada individuo en particular, así como para el conjunto de involucrados directa o indirectamente en las consecuencias de la decisión tomada.

En más de una ocasión las decisiones gerenciales son las mejores, a criterio de pocos o de muchos, pero yo creo que lo más importante es definir si las decisiones son las correctas, ya que en nuestro entender no solo debemos

⁵ Stephen Covey, *El liderazgo centrado en principios*, España, Editorial Paidós, 1997

buscar tomar las mejores decisiones o buenas decisiones, sino sobre todo que estas estén alineadas con los principios fundamentales y que en ese contexto sean las correctas⁶.

LIDERAZGO: Este proceso es el que nos permite ver si el camino que estamos tomando y por el que queremos que transiten todos los que están con nosotros, es el camino correcto, no solo el buen camino o el mejor, sino por sobre todo el correcto.

Este es un proceso en el que se juntan las habilidades para la toma de decisiones, los conocimientos sobre el tema, la visión de valores que tenemos, pero fundamentalmente el proceso de análisis para determinar si lo que estamos decidiendo, y que somos conscientes influirá en todos los individuos con quienes nos relacionamos, desde el entorno familiar hasta el empresarial o institucional y social; está alineado en con los principios de solidaridad, búsqueda del bien común, la perpetuidad de los individuos y en general permitirá la mejoría de la calidad de vida de la sociedad, desde la pequeña como el hogar, hasta la gran sociedad que es la nación, región o mundo.

⁶ Eli Lilly Corporation, *Productividad y Calidad total*, Indianápolis, USA , 1994

1.2 MARCO TEORICO

El manejo de todas las instituciones, las empresas, y en general el de cualquier colectivo de individuos, siempre ha sido motivo de diversos análisis y se busca generar algo como un modelo en que guiarse para poder hacerlo con la mejor dirección, en el camino adecuado y de la mejor manera. Este anhelo siempre llega al ser humano como un todo, un ser que no es máquina, que no deja de pensar, de sentir, de obrar según sus valores, los que le han venido dados por el entorno en que vive, y también por los principios que tenga cada uno⁷.

En las empresas se busca la competitividad es decir el conseguir dominar el mercado en que se desenvuelve la actividad de negocios de que trate cada una. Esto obliga a tener los individuos más capaces en las diferentes ramas del quehacer empresarial, la parte productiva, la parte de finanzas, el manejo de los individuos, el desarrollo de nuevas tecnologías, de nuevos conceptos de uso de los productos, o nuevos productos en si mismos, cada vez se tiende a demorar el menor tiempo posible para conseguir cada una de estas cosas, y en muchas ocasiones las empresas han emprendido un cambio radical que se ha denominado Reingeniería de Procesos.

Todo este colectivo no hace sino buscar el mecanismo por el cual llegar en el mejor momento, con el producto o servicio adecuado, al grupo de consumidores adecuado, y con una calidad y concepto de producto, que estén acorde con las necesidades que el grupo objetivo tiene, o que le hemos creado.

⁷ Victoria Camps, *Los valores de la Educación*, España, Grupo Anaya, 1994

En este contexto, siempre estamos a la caza de las mejores oportunidades para hacerlo; empeñamos el mayor tiempo en elaboración de planes, en diseño de estrategias y una cantidad grande de esfuerzo y recurso se orientan a este fin.

Pero en muy pocas ocasiones o creo más oportuno decir que en pocas ocasiones la base de esta búsqueda incesante del éxito, se centra en las leyes naturales básicas, los principios⁸. El bienestar de los individuos, sus familias y la sociedad en muchas ocasiones está relegado a un segundo plano, acomodamos los valores, manipulamos las estrategias y terminamos por convencernos de que estamos haciendo lo mejor, que el éxito lo hemos logrado, sin entender que en forma natural, el éxito no es un fin a conseguir sino un camino a seguir⁹. En las empresas se busca a toda costa la rentabilidad de los procesos, pero se pierde de vista al individuo, se concentra en la producción en si misma y se usa el mayor capital que tienen las compañías e instituciones, que son los seres humanos, en forma poco efectiva y eficaz.

No podemos cerrar los ojos y creer que no ha sucedido en nuestro medio, se han realizado grandes esfuerzos y se ha invertido gran cantidad de recursos en rehacer los caminos de las empresas. Se ha considerado que Reingeniería es solamente sustituir un proceso por otro, o cambiar de personas al mando, o dotar de tecnología mejor a la empresa. Pero no se ha buscado lo que

⁸ Stephen Covey, *Primero lo primero*, España, Editorial Paidós, 1996

⁹ Diego Angulo, *Ventas competitivas y productividad*, Ecuador, Documentos Confidenciales, Ecuador, 1996

realmente este proceso significa, y en esencia es, como lo señala Hammer, “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar los mejores rendimientos en costos, calidad, servicio y rapidez”¹⁰.

Creo que dentro de las bases teóricas que nosotros queremos abordar en el trabajo como marco de referencia para la propuesta que haremos mas adelante, creemos importante acotar ciertas precisiones en torno al liderazgo, para ello considero oportuno mencionar que hay ciertas circunstancias que nos impiden llegar a conseguir un liderazgo adecuado ya que son antítesis de alguna ley natural o principio según hemos descrito.

Estos “pecados capitales” llamados así por Covey, tienen origen en un escrito de Gandhi tienen que ver con condiciones sociales y políticas y en general con las maneras de ver una realidad concreta, aunque de aplicación en todo país o región de la tierra.

Estos antiprincipios, si los podemos llamar así, son usuales en nuestras sociedades y culturas, por mencionar ejemplos: conseguir ser rico sin trabajar, el placer sin conciencia, el acumular conocimientos sin tener un carácter fuerte basado en principios, el realizar acciones comerciales (negocios) sin tener moral (ética), la ciencia sin contenido de humanidad, una creencia o religión que no contenga sacrificios, la política sin principios. Como dije antes, si pasamos revista a cualquiera de estos enunciados, vemos desgraciadamente que son reales y que convivimos con ellos y nos llegan a dominar.

¹⁰ Michael Hammer y James Champy, *Reingeniería*, Bogotá, Editorial Norma, 1994 p. 34

Es muy difícil entender como en casi todas, por no decir todas las Constituciones de las naciones del orbe, se mencionan realmente los principios fundamentales de la humanidad, como decir que todos los hombres han sido creados iguales, que tienen por propia naturaleza ciertos derechos inalienables como el derecho a la vida, a la libertad, a la búsqueda de la felicidad, que quienes guían y dirigen la nación les deben procurar trabajo justo y honesto, que ha de permitirse la educación sin discriminación, y así se podría enumerar los principios a que nos estamos refiriendo en todo el trabajo, pero es triste mirar como no se cumplen, como cada vez estas declaraciones son eso, meras declaraciones líricas que los hombres interpretan según los valores que cada grupo social tiene, y es más, los acomodan según interese para determinado fin.

Creo a ciencia cierta que ninguna sociedad, y por ello ninguna institución o empresa puede guiarse realmente al éxito, si sus valores no están guiados por estos principios, ya que solo cuando la voluntad social y su sistema de valores se basan en los principios correctos, entonces la clave del éxito está dada.

Solo así podemos entender como un personaje como Hitler quien tenía en mente un valor muy grande cual era unificar toda la Alemania, al no tener claro el respeto por la vida y las creencias de otros, lo que definimos como principio o ley natural, se convirtió en el prototipo de líder negativo, como muchos otros de nuestro planeta¹¹. Del mismo modo podemos ver a diferentes grupos humanos, que tienen una escala de valores que no se ponen en la dirección

¹¹ Stephen Covey, *El liderazgo centrado en principios*, España, Editorial Paidós, 1997

adecuada, se convierten en pandillas o grupos de delincuentes que pueden desestabilizar incluso una sociedad, una institución o una empresa.

Un verdadero líder creo yo, es un individuo que subordina todo su trabajo, toda su creatividad, en las leyes naturales y construye allí su escala de valores, y se pregunta constantemente, si cada decisión está de acuerdo con estos principios, es decir, vive y encarna la ley, solo allí entonces el camino que marca para quienes lo siguen, es firme y avanza en la dirección correcta.

Por todo esto creo que al cometer estos errores, encontramos equipos de dirección empresarial o institucional y de país, que han definido un marco teórico de una ética de procedimientos, haciendo que todos los individuos que trabajan con ellos estén solo preocupados de racionalizar y justificar todo lo que se hace, a sabiendas de que no está basado en principios, por ello dicen que se hallan al servicio de sus clientes, de sus pueblos, pero en las acciones no proceden en consecuencia, creo que allí se encuentra de un modo evidente la razón de mucho descontento y falta de productividad de mucha gente, de muchas naciones y me pregunto: ¿será que allí de algún modo, se encuentra parte de la razón del subdesarrollo?.

Miremos ahora lo que sucede con la calidad, éste es otro concepto que vale la pena rescatar para entender los planteamientos posteriores que tienen que ver con ella como la razón de hacer las cosas. La calidad y la búsqueda actual de la mayor calidad en cada proceso y producto que se hace, nacen de la necesidad de dar satisfacción al cliente. El término cliente es cualquier

persona, institución, grupo o empresa que requiere un producto para cubrir una necesidad que tiene. En un mejor sentido sabemos que tenemos clientes externos es decir aquellos que no se encuentran en nuestra organización pero que demandan el bien, y los clientes internos, que pueden o no ser usuarios del bien, pero que se hallan dentro de la empresa o institución que produce el bien o servicio que se está demandando.

Con mucha frecuencia este término de calidad, se asocia con un valor, generalmente económico o monetario, mayor que debemos entregar para poder obtener el bien que se está buscando. Por ello podemos mencionar algunas de las características que todo cliente actual busca en un bien o servicio, en el primer caso tenemos entre otras el desempeño, la confiabilidad, la durabilidad, la facilidad de uso, el servicio, la estética, y en el caso de los servicios la precisión, la integridad, la amabilidad y cortesía que se recibe, la estética. En los dos casos se busca cero errores en lo que se adquiere. Todo esto significa tener una “función de calidad, entendida como la totalidad de actividades por medio de las cuales se logra este objetivo de cero errores, por ello la administración de la calidad es un proceso que busca identificar y administrar las actividades conducentes a lograr los objetivos de calidad en una organización”¹².

En este sentido, tenemos también que señalar lo que significa una cadena de valor, ya que este concepto nos permitirá mirar el sentido de los criterios gerenciales de liderazgo que más adelante señalaremos. Primeramente

¹² J, Juran y F.Gryma, *Análisis y Planeación de la Calidad*, México, Mc Graw Hill, 1993. P. 7

debemos indicar que la competitividad de una agrupación, y me referiré más directamente a las empresas, es el modo en que ha de hacer lo que hace, a fin de conseguir tener una mayor aceptación por parte de los usuarios de lo que elabora, consiguiendo para quienes lo financian la mayor rentabilidad posible¹³. Por ello toda empresa para ser competitiva en un sector industrial cualquiera debe definir la cadena de valor, partiendo de la cadena base, todos los procesos o acciones individuales de valor, y debemos entender que cada una de las partes de una cadena de valor, puede descomponerse en tantos elementos como se quiera a fin de llegar a comprender y analizar de mejor forma su propio modo de hacer las cosas y descubrir como hacerlo mejor.

Esto que hemos descrito ampliamente nos lleva a entender que todo lo que hace una organización empresarial que desea marcar la diferencia, liderar el camino y el futuro, debe estar dentro de la cadena de valor como una actividad primaria o una actividad de apoyo buscando siempre que el lugar donde quede cada una sea la mejor forma de tener la perspectiva del negocio. De esta manera podemos acercarnos a mirar como cada parte de esta gran cadena de valor agrega a la ventaja competitiva desde el lado de la coordinación o desde la optimización y con ello podemos mirar que a todos los niveles de una organización entonces, es necesario que se tenga claro la misión que esa organización tiene, cual es la visión que guía día a día todas las actividades, y entender como procesos paralelos son necesarios de tal modo que los podamos realizar, para que el resultado final sea lo que buscamos, la ventaja competitiva frente a las otras organizaciones que se dedican a lo mismo, por

¹³ J.M. Juran, y Frank Gryna, *Análisis y Planeación de la Calidad*, Mexico, Mc Graw Hill, 1993

ello es vital estar claros de que queremos conseguir, que queremos hacer desde la más alta dirección para poder llevar la idea hasta el último lugar de la empresa, porque allí, estaremos asegurando el llegar a ser líderes.

Un aspecto que considero importante señalar, es que el trabajo en equipo es una norma para lograr el liderazgo efectivo, ya que no se puede pensar en llevar adelante un proceso de esta magnitud sin contar primero con un grupo de personas que compartan esta filosofía, esta forma de actuar y pensar; lógicamente no siempre las tenemos a mano, y en más de una ocasión las personas no conocen de su potencial, no han descubierto sus potencialidades y debemos por tanto capacitarlas y capacitarnos, si queremos llevar a cabo este proceso.

Esto significa que el liderazgo se ejerce en un grupo para que a su vez el grupo conduzca y guíe los diferentes niveles de la organización y de este modo nos aseguramos que en toda la empresa tengamos la misma forma de interpretar el entorno, los hechos siempre a la luz de los valores de la empresa, y que estos valores se encuentren alineados con los principios que hemos definido para la misma¹⁴.

Este proceso que parece un tanto complicado, se vuelve sencillo si se concentra en las propias potencialidades de los individuos, en sus creencias, en su forma de mirar el mundo y si quienes dirigen el equipo proponen claramente un hacia donde ir, como realizarlo, cuales son los pasos a dar, en

¹⁴ Corporacion Eli Lilly, *Productividad y Calidad total*, Confidencial, USA, 1995

que orden se han de hacer, como se evaluará el proceso a cada momento, cuales son los recursos destinados para cada etapa, y lo hacen convencidos sinceramente de ello, lo demuestran con su ejemplo, y realmente permiten que todos los miembros del equipo y de la organización sean los gestores de su propio futuro. Este proceso de construir credibilidad es exigente, incluye el vivir a plenitud todo lo que se manifiesta, y enfrenta en más de una ocasión el estilo tradicional de hacer las cosas con una nueva forma de hacerlo, cuestiona cada decisión, incluso las personales, ya que siempre hay un grado de implicación de las personas en su todo, con las acciones que luego ejecutan, mientras desarrollan su trabajo diario.

Nuestro papel de liderazgo formal es realmente casi imposible de cumplir sin vivir diariamente la microgerencia, si no establecemos y ejecutamos acciones de vigilancia sobre los compromisos adquiridos, sin trabajar en establecer mecanismos de manejo de las crisis, todo esto requiere fundamentalmente de que quienes ejercen el liderazgo tengan claro que han de dar y recibir con total humildad y convicción la retroalimentación necesaria para llevar adelante este proceso¹⁵. Solo de este modo podemos crear una visión compartida, solo así podemos ayudar a los miembros del equipo y a todos los colaboradores a desarrollar sus capacidades que serán las que se pongan luego al servicio de todos; de este modo creamos y mantenemos relaciones de confianza, fomentamos la sana competencia por adquirir más y mejores conocimientos pero creo que sobre todo logramos interesar a quienes colaboran en cualquier nivel de la organización en conseguir lo mejor de cada cosa que hacen, en

¹⁵ Diego Angulo, *Ventas Competitivas y Productividad*, Confidencial, Ecuador, 1996

beneficio de ese futuro que todos tenemos claro y del que todos somos responsables desde ahora. No se puede pensar en el futuro sin trabajar desde hoy en lo que queremos tener cuando lleguemos allá.

Por lo general el ejercer este tipo de liderazgo implica cambiar radicalmente la forma de pensar en como construir y fortalecer a nuestros colaboradores, y en verdad ¡como nos cuesta dejar el control!. Considero que si nosotros aprendemos a dar a nuestros subalternos realmente el control de su destino, entonces iniciamos el proceso de cambio. Ahora esto no es sencillo, es como dejar a nuestros hijos que sean los que conduzcan la reunión de evaluación con el entrenador del equipo de natación, y la pregunta es ¿por qué no?, podríamos decirle a nuestro hijo que el es el responsable absoluto de su entrenamiento y que tanto su maestro como nosotros, solo estamos para colaborar con el proceso, que nos diga como lo podemos ayudar, que nos diga como quiere ser evaluado, con qué frecuencia, y que es lo que busca alcanzar y en que tiempo¹⁶.

Cuando lo hacemos de este modo, entonces estamos ejerciendo un liderazgo efectivo, ya que de otro modo caemos en el modelo tradicional que señalar que queremos de cada persona, como queremos nosotros que las cosas se den, les imponemos el modelo de evaluación y finalmente siempre terminamos decidiendo lo que está bien y lo que está mal. Es de eso de lo que se trata, nosotros debemos lograr realmente el “empoderamiento” de nuestros empleados, debemos conseguir colaborar en el proceso sin imposiciones sino

¹⁶ Stephen Covey, *Primero lo Primero*, España, Editorial Paidós, 1996

que el ritmo de exigencia lo marquen quienes están en el campo de acción, yo creo que en verdad este reto es gigantesco, pero luego de vivirlo, puedo asegurar que los resultados son extremadamente superiores a lo que nosotros mismos somos capaces de mirar en el horizonte de la planeación.

Nunca debemos dejar de correr junto a los corredores, esa es la fórmula de éxito en este proceso, constantemente debemos hacer ciertas preguntas sin anticipar las posibles respuestas, son cuestionamientos agudos y profundos, pero abiertos, como decir ¿cómo va todo?, o ¿cómo marcha la experiencia?, ¿qué puedo hacer para ayudarte?. Al responder el corredor va mirando lo pasado, el futuro, delinea la estrategia, concibe las tácticas y ejecuta la acción¹⁷.

Evidentemente no todo es color de rosa al emprender este proceso orientado a liderar sobre la base de principios. Dentro del ambiente en que nos encontramos, seguramente hay quienes no comparten en absoluto esta visión, pero allí es donde creo se encuentra nuestro mayor reto. Debemos iniciar nosotros con el cambio, no esperar siempre que venga de fuera, ya que entonces nos podemos sentar a esperar ya que nunca llegará. Esta es la base de la proactividad, hay que ser parte de la solución y no parte del problema.

Hemos en la práctica de ejercer el liderazgo y cuestionar al sistema, lo cual supone ciertamente un gran grado de capacitación, de esfuerzo, de paciencia y sobre todo de trabajo. Recordemos que llevamos muchos años inmersos en

¹⁷ Stephen Covey, *El liderazgo centrado en principios*, España, Editorial Paidós, 1997

un sistema que muchos creen que es el correcto, por tanto no podemos soñar con realizar un cambio en pocos días o semanas, entonces nosotros debemos empezar ahora y aquí, donde nos encontremos, en el lugar en que nos hallemos, ya que no debemos esperar a ser altos ejecutivos o directores de alto nivel para poder hacerlo, la tarea es la misma sin importar el nivel que ocupemos en la organización en que nos encontremos, porque mientras más tarde arranquemos, mucho más tarde llegaremos.

1.3 PODER Y PRINCIPIOS

Continuando con el marco de referencia, es importante tratar un poco más detalladamente lo que significa el poder en una organización, y la forma en que debe ligarse con los principios y valores de una organización. Todos conocemos lo que significa el poder, lo hemos vivido y siempre pensamos aunque sea para solo nuestro propio interior “cuando yo tenga el poder...” pero nos hallamos con la realidad de que hay quienes llegaron antes que nosotros y son ellos quienes detentan lo que llamamos poder.

Bien, esa forma de mirar las cosas, es un modelo que fue bueno seguramente en los inicios del siglo pasado, ya que en el modelo tradicional de una organización, el poder significa mando y control, el empleado debe cumplir una serie de órdenes que vienen de los altos mandos de la institución ya que se entiende que “toda la inteligencia, toda la sabiduría reside en la cima de una organización”¹⁸. Esto significaría en el cuerpo humano, que todo el ser se decide en el cerebro y que cada una de las partes del cuerpo ejecuta las acciones que vienen de allá y que el cerebro recibe la información que cada una de las células de todo el organismo le envía, con una sola diferencia sustancial, la velocidad a la que viaja la información en el ser humano que es prácticamente instantánea, mientras que en las organizaciones los caminos que sigue la información son muy complejos y la velocidad a la que viaja dicha información se la puede comparar mejor con los movimientos de las grandes masas desprendidas de las zonas polares de la tierra.

¹⁸ Charles Handy y otros, *Repensando el Futuro*, Colombia, Editorial Norma, 1997 p. 115

Uno de los ejemplos más claros de esto dentro de las organizaciones es el vertiginoso ritmo que han adquirido los sistemas tecnológicos de comunicación, quien podría haberlo pensado hace no más de una década; en verdad si lo hubo, y son sin duda las organizaciones que ahora lideran el inicio del siglo XXI, y todos los demás se hallan en la loca carrera por alcanzarlos, y quizá algunos lo lograrán, y se mantendrán en competencia, pero otros no y tendrán que resignarse con la porción de mercado que les dejen los demás¹⁹.

Otro factor que creo importante resaltar es que ahora son los clientes los que deciden que es lo que quieren adquirir, son los jóvenes quienes deciden a qué ritmo van a estudiar y que es lo que quieren hacer, cambiando radicalmente la forma de mirar el entorno de competencia, podemos señalar que son los clientes entonces quienes dicen como hay que hacer las cosas, y no como en los inicios del siglo XX cuando se podía pensar que los clientes debían contentarse con lo que nosotros como empresas o instituciones brindábamos, ya que no había otras opciones para escoger. Todos los que no quieran ir a la zaga del campo de acción en que se hallen, han de tomar otro camino, el del liderazgo efectivo cuya base sean los principios o leyes naturales que siempre han estado allí y que permanecerán por siempre.

El poder entonces debe conducirse por un modelo en que las personas que se hallan en el campo, en el terreno de la acción, y que día a día enfrentándose con el cliente final tengan una estrategia básica decidida por la alta dirección, pero que gocen de gran autonomía y responsabilidad, a fin de que puedan

¹⁹ Charles Handy y otros, *Repensando el Futuro*, Colombia, Editorial Norma, 1994

tomar todas las decisiones, asuman las consecuencias de esas decisiones, y que encuentren en la administración a los facilitadores y capacitadores de los procesos a fin de corregir todo lo que no se hizo bien, y no tengan que sufrir las interminables sesiones de control y normativas²⁰. Este modelo se basa en que todos en la organización conocen el fin que ella persigue, la importancia de su propio trabajo, como hacerlo bien, permite conseguir los objetivos propuestos, y sepan el porque han de hacerlo bien siempre desde la primera vez, creo que así entonces es real que podemos hablar de un equipo de trabajo que armónicamente camina por el sendero del éxito.

Pensar en forma diferente a esta, entonces creo, que nos condena a tener resultados muy pobres a todo nivel, es mantener convencidos a todos los que colaboran con nosotros que sus potencialidades son limitadas, que no pueden asumir mayores retos que los que ahora tienen; el verdadero poder yo creo, que reside en convencer a todos de que debemos tener los procesos del más alto rendimiento, que los procesos deben ser simples, lo que no significa que serán fáciles. Estoy convencido de que este modelo de poder mira de algún modo como eran los artesanos de inicios de la revolución industrial, ellos eran los dueños de todo el proceso, eran responsables del producto final, de que esté a tiempo, usando terminología de la moderna Reingeniería, diremos que manejaban procesos enteros, y no partes de ellos.

En la era de la revolución industrial, que creo fue muy positiva en muchos aspectos indudablemente, se pensó que fraccionando en etapas la producción

²⁰ Michael Hammer, y J. Champy, *Reingeniería*, Colombia, Editorial Norma, 1994

se lograban mayores rendimientos, producciones en escala, en serie, se podían efectivamente tener piezas y productos similares siempre, se podía incrementar la oferta, cada obrero no requería mas que un mínimo de conocimiento, y más específicamente la parte que le correspondía en el proceso, porque el objetivo era hacerlo y ponerlo a disposición del cliente en la forma en que nosotros concebíamos la solución a la necesidad que él tenía.

Creo que este enfoque puede ser valioso pero debemos añadirle el concepto de que el objetivo final no es la tarea sino el producto final, y para ello se necesita todo un proceso y entender que este proceso no lo puede llevar a cabo una sola persona, que necesitamos de varias etapas y cada una de ellas es en sí, un proceso, comprender que es el conjunto de individuos los que tienen la responsabilidad colectiva de crear algo, y que ese algo tiene un fin, y que ese fin está en perfecta concordancia con los principios fundamentales.

Ahora entonces podemos concebir el poder de los directivos o altos mandos de una institución, como los entrenadores de su equipo, alguien que tiene una visión clara del futuro, no un clarividente, sino que tiene un sueño y ese sueño lo plasma en realidades tangibles, en forma de metas a lograr, que para ello cuenta con nosotros, nos capacita y él mismo se capacita, que lidera los procesos fundamentales de las organizaciones, facilita la toma de decisiones pero no es el quien las toma, que mira los errores como nuevas posibilidades de aprendizaje, que no encuentra problemas sino oportunidades, que no tiene todas las respuestas, sino que abre un abanico infinito de posibilidades para que sea el equipo el que decida lo mejor en cada caso. Este es el poder que

creo debemos intentar sembrar a todos los niveles en nuestro medio para iniciar el proceso de transformación que todos queremos.

Esta visión del poder entonces se centra en los equipos de profesionales, no en la figura mítica de un gran líder que lo sabe todo, rompe los paradigmas del desarrollo de carrera tradicional, donde el único objetivo es llegar a supervisar, a ser jefe, esta visión parte del principio equivocado, de que lo que es así siempre será así, lo correcto es pensar que toda realidad es susceptible de cambio, todo entorno puede ser modificado, y que el verdadero poder esta en nosotros mismos, que las limitaciones se hallan en la mente de los individuos²¹.

Evidentemente esto no significa que cojamos un camino fácil y sencillo, porque es claro, el camino del éxito es exigente, no permite dudas, implica altos riesgos, asumir responsabilidades y tomar decisiones, allí radica el poder, si tenemos esto en la mente, entonces podemos mirar más allá del horizonte y bosquejar una nueva organización, una nueva empresa, una nueva institución. Esto implica entender que la naturaleza del trabajo no cambia, lo que se mueve es la capacidad y habilidad de los individuos de hacer cada vez procesos más complejos, lo que cambia es el grado de conocimiento del individuo y su habilidad para enfrentar retos más complicados, situaciones más complejas. No podemos perder de vista que en todo terreno, y quizá en el deporte se grafica más fácilmente, un buen jugador no siempre es un buen entrenador, la correlación es mínima, y esto sucede en todos los campos, y evidentemente en la administración también, en muchas ocasiones la realidad nos dice que

²¹ Corporación Eli Lilly, *Productividad y Calidad Total*, Confidencial, Colombia, 1997

perdemos buenos hombres y mujeres de terreno, para ganar malos administradores de procesos, líderes poco convencidos y que son incapaces de guiar equipos.

En el siglo XXI dentro de las organizaciones, el poder se depositará en quienes sean capaces de influir positivamente en otros, que puedan mirar las cosas desde varios ángulos, que se cuestionen permanentemente, que sean capaces de adaptarse al entorno con mayor rapidez y de la mejor manera, en definitiva los líderes del cambio, liderarán las organizaciones.

En las organizaciones líderes del siglo XXI se podrán distinguir claramente tres grupos definidos de personas, un gran conglomerado de los que hacen el trabajo diario, los que creen el valor agregado, un grupo pequeño de entrenadores y facilitadores para lograr las metas de valor que la organización cree, y finalmente un muy reducido grupo de líderes que guiarán a las organizaciones hacia la permanencia en el tiempo, es decir el futuro²². Esto rompe también un nuevo paradigma, el de la edad en las empresas, el creer que para ser alto ejecutivo se debe tener muchos años, eso no es verdad. El principio universal de compartir se hace visible en quienes han adquirido el poder sobre otros, en especial por la experiencia en la realización de una o varias tareas, estas personas sin importar su edad dirigen no por órdenes sino por sabiduría, y son esas personas las que liderarán las organizaciones del futuro, es el talento más que los conocimientos la base del liderazgo efectivo.

²² Michael Porter, *Ventaja Competitiva*, México, Editorial Continental, 1993

Este es el entorno del poder que enmarca más claramente el objetivo de ésta tesis, vemos siempre que los principios son la base de los valores, y que la visión de futuro es lo que permite el desarrollo de los talentos necesarios para liderar los procesos de excelencia, permanencia y calidad dentro de una organización del siglo XXI.

2. LOS PARADIGMAS DE LA DIRECCION Y LA APLICABILIDAD EN NUESTRO MEDIO

Una vez cubierto el entorno teórico del presente trabajo nos vamos a centrar ahora en mirar como estos marcos de referencia en nuestro medio pueden modificarse.

Creo que lo primero que debemos romper es la idea de que la dirección lo sabe todo, ya hemos dejado claro que el modelo de control y evaluación es obsoleto, y que hemos de entregar la iniciativa a la gente que en la organización se halla en el terreno de acción, para ello en nuestro medio tenemos un inconveniente, quienes dirigen actualmente muchas empresas e instituciones, no comprenden el valor de la capacitación permanente de los colaboradores y allí es donde podemos y debemos trabajar enérgicamente. Desde la posición en que nos hallemos en cualquier organización nuestro objetivo debe ser el de la capacitación individual nuestra y de quienes nos rodean, y junto con conseguir crecer en forma individual, hemos de lograr ser más eficientes y efectivos en lo que hacemos como tarea diaria, luego viene el proceso de presentar en forma constante a nuestros superiores o jefes, nuevas alternativas para ejecutar las tareas y demostrar como la capacitación nos da autonomía y responsabilidad.

Esto nos conduce a plantear la necesidad de orientar las acciones de toda la organización hacia un fin, por ello debemos romper otro paradigma, pienso que en las actuales organizaciones de nuestro medio, se cree erróneamente, por cierto, que sentarse a pensar para hacer algo de “filosofía” de una organización, es perder el tiempo. Bien, entonces hemos de luchar por convencer que tenemos a toda la gente haciendo cosas por hacerlas, aunque estén bien, se conseguirían mejores resultados si cada persona supiera

exactamente que papel juega en la organización, la importancia de su actividad para el resultado de todo el proceso, que cada colaborador sepa que es lo que la organización espera que el haga, y nosotros conocer que es lo que nuestro colaborador espera de la organización.

Esto nos obliga a luchar porque las direcciones de las organizaciones decidan escribir una visión y una misión para que todos nos esforcemos diariamente por conseguirlas. Este proceso implica un nivel cada vez superior de exigencia, ya que no solo hay que hacer el trabajo diario, hay que además hacerlo muy bien, y finalmente dedicar un tiempo a esta tarea adicional. Estoy convencido que poco a poco, el liderazgo irá penetrando en las organizaciones y entonces se permitirá más tiempos para la reflexión y se crea entonces un proceso de mejora continua que lleva irremediablemente a transformar toda la organización²³.

Cada vez más, los directivos se involucran en el proceso y finalmente, entonces ellos inician el proceso de cambio, se convierten en líderes del proceso y creo que así se puede construir un mejor futuro para cada organización, a veces pensamos que este tipo de procesos debe hacerse solamente en grandes corporaciones, o en grandes centros educativos, y yo estoy convencido de que no es verdad, de que este esquema debe funcionar en todos los niveles, que hay que llevarlo a las escuelas, los colegios, de que debemos centrar la energía en concientizar a todos los niveles de los principios fundamentales a que nos hemos referido, ya que solo así, cada día

²³ Diego Angulo, Disertación sobre liderazgo realizada en Eli Lilly Corporate Center, 1997

tendremos más personas, más profesionales que lleven en su ser esta forma de excelencia, y en el futuro este lenguaje será normal en todo proceso, creo que es factible hacer en el Ecuador, creo que debemos luchar por respetar la diversidad de culturas que existen en nuestro medio, pero en todas ellas los principios se hallan presentes, esto no nos debe hacer pensar que en todas las culturas se llegará al mismo nivel, habrán diferencias, pero en el conjunto el país y sus instituciones crecerán y se alinearán en la senda de progreso, habrá mejores organizaciones, tendremos más líderes que quieran vivir y luchar en el país, y contando con la riqueza que tenemos en el Ecuador, podemos soñar con la certeza de un mejor futuro para todos nosotros.

Esta tarea es de hoy, debemos educar con orientación hacia la innovación, el cambio y la responsabilidad personal, el trabajo en equipo, el interés por cambiar y descubrir como parte normal del proceso de aprendizaje. Esto implica cambios profundos y en el país aún debemos iniciar todo esto. Creo que todavía tenemos instituciones o organizaciones con estructuras familiares donde no es concebible dejar en manos de los colaboradores o empleados las decisiones de la empresa, la pirámide es muy vertical y estrecha, tenemos grandes grupos luchando por conseguir la supervisión como misión fundamental del futuro, y romper esto significa una tarea compleja, los modelos directivos de conseguir todo fácilmente y en el menor tiempo, son parte de la cultura actual en toda institución, vemos como se confunde el generar alternativas con imponer deseos de grupo, incluso algunos de estos logros son discriminatorios de la gran mayoría, pero cerramos los ojos y vivimos con la filosofía de que mientras a mi no me llegue, yo no hago nada. Aquí creo yo

radica el principal paradigma que debemos romper, este paradigma es a mi criterio, el de la comodidad, es decir hacer el menor esfuerzo y obtener la mayor recompensa, creo que al nivel de mandos medios de las instituciones existen serias dificultades para dejar el modelo de supervisión tradicional.

Quienes manejan algún grado de poder, no lo quieren compartir, no transmiten su experiencia, sus conocimientos, ya que se hallan convencidos de que si lo hacen, entonces perderán su posición y su poder. Esto hace en muchas ocasiones que estas personas cuando tienen bajo su mando a individuos de alto potencial de liderazgo, a toda costa los traten de eliminar, no les permitan entregar su creatividad. Entonces viene un problema más, un estado de impotencia y rebeldía con los superiores y en lugar de crear mayor valor en su lugar de trabajo, las personas se dedican a pasar el tiempo y buscar como hacer que el jefe quede en evidencia de sus errores, para tratar de eliminarlo y entonces a como de lugar saltar a la posición, podría parecer absurdo, pero es real, la creencia de que si se comparte conocimientos nos pueden reemplazar, parte de un valor equivocado, el individualismo como forma de vida, esto significa creer que el futuro es de cada uno y no de la colectividad.

Esta forma egoísta de mirar la vida, conduce a que los directivos solo busquen trabajadores calificados, y no líderes, lo que se pretende es mantener un estado de cosas en el que no haya cambios, pensando en que seremos eternos, sin acordarnos de que el tiempo transcurre sin que nosotros lo podamos controlar, y actualmente nos vemos enfrentados con una competencia muy grande por los mismos espacios. Es preocupante mirar la

cantidad de personas que migran del país, y creo que aún no vemos otro gran problema que se acerca, cada día tenemos una enorme cantidad de personas que vienen a instalar negocios en el Ecuador, que vienen a ocupar posiciones directivas y ser los líderes de las organizaciones de nuestra sociedad. Ciertamente que es muy bueno aprender, pero creo que estamos perdiendo identidad, los líderes foráneos no tienen nuestra propia cultura, vienen de otra, pueden adaptarse y aprender, pero conducirán hacia donde ellos creen que deben ir, algunos serán muy buenos, otros no, la pregunta es: ¿cómo conseguir que los líderes propios sean los conductores de los destinos del país?.

Nuestra propia fuerza laboral está sub-ocupada o desocupada, y permitimos a otros tomar sus lugares, no pienso que cerrar las fronteras sea lo adecuado, pero nos hemos de cuestionar que cantidad de personas de otros lugares deben ingresar para trabajar, debemos luchar por capacitar a nuestros jóvenes, les hemos de permitir crecer, desarrollarse y generar las ideas de cambio que el país requiere. Basta mirar a los actuales dirigentes políticos y otros estamentos de la sociedad, incluso da pena escucharlos, con ideas obsoletas, buscando su propio fin, su propio beneficio, sin que les importe para nada el futuro del Ecuador.

Pienso que debemos entender y romper el paradigma directivo de que la profesionalización de los individuos no es importante, ya que este paradigma nos ancla en el pasado, no nos permite mirar el futuro. El trabajo, su naturaleza no cambia, las posiciones dentro de las organizaciones no

cambian, lo que sí cambia es la habilidad de los individuos y la profundidad del conocimiento sobre la tarea encargada, lo que significa que cada vez los individuos son capaces de manejar situaciones más complicadas. Es muy importante entonces entender que en el siglo XXI ya no estamos en una economía de oferta sino en una de demanda, que lo que debemos buscar es la eficiencia y efectividad para satisfacer al cliente, este es el nuevo paradigma para los líderes, hacer que esta visión de los negocios y del quehacer diario de las instituciones se fundamente en este paradigma de principios, creo que de lo contrario, la permanencia no está asegurada²⁴. Del mismo modo, otro valor que debemos rescatar y que se alinea perfectamente con los principios de que hablamos es la humildad, esto significa que si creemos que somos buenos, entonces de verdad estamos perdidos, la humildad empresarial y de los líderes es tener una mente abierta, un deseo de reinventarnos nosotros mismos en función de nuestros clientes, solo allí encontraremos la manera de permanecer y trascender, de lo contrario debemos resignarnos a ser unas notas al pie de las páginas de un libro de historia.

Un paradigma de dirección con el que nos encontramos muy a menudo, es que hacer en la organización, ¿reducir costos o incrementar ventas?, todo esto enmarcado en la mejora continua de procesos. Este enfoque realmente son dos formas diametralmente opuestas de mirar las oportunidades y el futuro, es por ello que los líderes deben enfrentar el reto de decidir el camino. Si vemos el lado de la reducción de los costos, entonces lo que domina el análisis siempre será la famosa ley de Pareto, es decir, el 20 por ciento de los

²⁴ Charles Handy y otros, *Repensando el Futuro*, Colombia, Editorial Norma, 1994

problemas son responsables del 80 por ciento de los desperdicios. Esta visión nos puede conducir a un error de consecuencias impredecibles, ya que en la base del análisis de costos se cree que activar un recurso, hacer que trabaje mas, es sinónimo de utilidades en una empresa, por esta vía muchas corporaciones han sacrificado en realidad gran parte de su mayor capital, sus empleados, que en más de una ocasión ahora se hallan en la competencia y tratan de tomar parte de nuestro mercado y lo pueden conseguir.

La otra parte de la dualidad propuesta en cambio señala que lo fundamental en un negocio es lograr rotación, esto significa la velocidad con la que una empresa genera dinero a través de las ventas²⁵. Esto significa aceptar que el óptimo global no es igual a la suma de los parciales. En ello los empresarios japoneses son unos expertos, ellos pensaron en contra de la contabilidad tradicional, y señalaron que los inventarios eran un pasivo y no un activo pero el problema es que muchos de los directivos de las organizaciones no comprenden que la mejora de la mayoría de los pasos de la cadena de valor no contribuye a la mejora del rendimiento global de la empresa, por ello la tarea de los líderes es encontrar cual es el eslabón mas débil de la cadena y trabajar en el, ya que de lo contrario, en un momento inevitablemente la cadena se romperá.

Aquí nace entonces un nuevo reto, un nuevo paradigma a vencer, debemos dejar de concentrarnos en encontrar un eslabón físico de procesos como el más débil, ya que si en verdad existe se soluciona más rápidamente que si

²⁵ J.M. Juran y F. Gryna, *Análisis y Planeación de la Calidad*, México, Ed. Continental, 1993

tratamos con el verdadero problema que son las políticas incorrectas, que son muchas en las organizaciones, el punto es identificarlas y decidir cual es la política más importante a corregir y volcarse completamente a conseguirlo, y no solo eso, debemos encontrar cuál es la política correcta que fortalecerá el eslabón débil que ya encontramos, este es el nuevo paradigma, y luchar contra él no es tarea fácil, pero creo que es el camino correcto para liderar en el nuevo milenio²⁶. Esto implica cambiar la cultura de la organización en muchas ocasiones en forma radical, y esto no es tarea fácil pues se requiere de mucho razonamiento, sistematización y sobre todo definir los principios sobre los cuales se construirá la nueva empresa.

No podemos olvidarnos en este punto de que si bien podemos encontrar el eslabón débil, la restricción mayor, entonces hemos de preguntarnos por la siguiente ya que solo así nos estaremos asegurando el continuo de crecimiento, es decir la rotación de las ventas como generadores del dinero en las empresas. Esto nos lleva a ser conscientes de que el proceso de mejora continua es eso, siempre hay algo que mejorar ya que la solución perfecta no existe, aquí tenemos otro paradigma de dirección, el creer que tenemos la perfección en un proceso, es decir el paradigma es la falta de humildad empresarial.

Otro punto a considerar es que los directivos actuales siempre quieren que estos cambios profundos, como he dicho en más de una ocasión, se operen en forma inmediata, es decir no quieren invertir tiempo para conseguir el

²⁶ Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, México, Editorial Continental, 1998

cambio. Este es otro problema a resolver, es la oportunidad de mirar el futuro, y tenemos ejemplos concretos en muchas grandes empresas que han tardado mas de 5 o 6 años en conseguir la mejora de sus procesos, pero esto no debe desalentarnos, sino al contrario, debemos apresurarnos en realizar los cambios ya que a más tiempo sin hacerlo, más tiempo en conseguirlo, otro reto de los nuevos líderes en el siglo XXI.

En otro sentido, dentro del campo del mercadeo podemos encontrar otros retos a vencer por la dirección de las organizaciones, ya que no solo basta llevar los productos al mercado y que este lo quiera y hacer que las ventas cierren en forma efectiva el trato de negocios. Ahora el reto consiste en concentrarse en la percepción que el producto tiene en el mercado. Esto nos permite convertir en realidad nuestros productos en soluciones efectivas que les permitan alcanzar sus propósitos, esta es la única forma en que podemos también cumplir nuestras metas como organización.

Creo oportuno entonces destacar que el sentido común en forma general rompe todas las reglas que existen en una realidad, por ello se puede concluir que las reglas que existen en cada lugar no son parte de este sentido común, sino que al contrario, normalmente son un desatino. Por este concepto debemos luchar en forma intensa para hacerlo real en los niveles de educación desde el primario hasta los universitarios, ya que es la forma de construir una generación de líderes que manejen el futuro de las organizaciones. Es lícito entonces admitir que la única constante permanente en el mundo, es el cambio y todos aquellos que no sean capaces de aprender, desechar lo aprendido y

nuevamente aprender en forma constante, no podrán ser parte de este futuro y del éxito a todo nivel. Se debe usar el método socrático para hacer que las personas encuentren las mejores respuestas en cada situación, y no dar a todos las respuestas conocidas y en general todas las respuestas, ya que de ese modo no logramos ningún crecimiento en independencia y creatividad. De esta forma podremos luchar con un paradigma real, el fin de una empresa no es ahorrar dinero, sino crear el dinero, generarlo en forma permanente y ello se logra con creatividad y decisión libre de los que toman las decisiones en una organización²⁷.

²⁷ David Fischman, *El espejo del líder*, Perú, Univ. Peruana de Ciencias Aplicadas, 2000

**3.- DEFINICION DE PERFILES PAR UN LIDERAZGO CONCRETO
BASADO EN PRINCIPIOS.**

En este capítulo del trabajo queremos dejar sentados lo que consideramos las líneas maestras o perfiles que creemos oportunos para conseguir que los encargados de dirigir o guiar a las organizaciones a todos los niveles, centren su trabajo en los principios naturales básicos que hemos definido desde el inicio, ya que de este modo podremos encontrar los mejores caminos para la superación de los problemas que genera el proceso de transformación que nos oriente al éxito.

Pienso que podemos clasificar al liderazgo/poder en tres tipos fundamentales, de cara al análisis de una organización, el poder coercitivo, es decir cuando las personas actúan de un modo definido, por temor a las represalias o consecuencias de no hacerlo, no se han convencido de que es bueno cumplir ciertas normas, y aunque no estén de acuerdo con lo que hacen, lo cumplen por ese temor, entonces no hay sinceridad, se finge simpatía y aceptación aunque en el interior rechazan las normas. Esto es muy peligroso en una organización, ya que al menor descuido de la supervisión, se presenta el sabotaje como respuesta a la dominación, el costo puede ser muy alto en especial en esfuerzo, tiempo, y en lo económico²⁸.

Hay otro nivel o tipo de poder que es el poder utilitario que se basa en un intercambio utilitario de posesiones, el líder tiene algo que los demás desean, y a su vez, la gente tiene algo que el líder necesita, se crea una suerte de mercado entre los dos, las personas siempre hacen todo en función de que el jefe les dará algo de lo que tiene, y finalmente será en términos económicos o

²⁸ Stephen Covey, *El liderazgo centrado en Principios*, España, Editorial Paidós, 1997

de ascensos en la pirámide de la organización. Este tipo de poder es el mayormente ejercido en la actualidad incluso dentro de las mismas familias, pero a mi modo de ver, no es correcto, aunque puede funcionar, pero siempre estará sujeto a los recursos que cada grupo posea, es decir mientras haya algo que intercambiar, esto es muy peligroso porque el ser humano termina sintiéndose usado, convertido en mercancía, y por esa vía creo que el fracaso del modelo está garantizado.

Un tercer tipo es aquel liderazgo basado en los principios, donde la confianza y credibilidad del líder son aceptadas por el grupo, todos saben que es lo mejor para el grupo, y consideran que quien los guía está en disposición para hacer posible lo que en conjunto todos quieren para su futuro, es un compromiso consciente, que se asume libremente y por ello, es permanente²⁹. Por esta razón considero que es la manera correcta de trabajar y guiar las organizaciones, pero esto supone una gran dosis de humildad, conocimientos, entrega y sacrificio, y por sobre todo estar dispuesto a correr en una competencia donde los demás no están dispuestos a ceder su poder, a cambiar las reglas del juego y a pensar en un todo en lugar de solo una idea u objetivo particular. Este poder que se fundamenta en principios no es frecuente, pero es el que debemos seguir, es de calidad y de excelencia, es proactivo, se da en una relación armónica de valores entre el líder y sus seguidores.

²⁹ Stephen Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Argentina, Edt. Paidós, 1996

En esta parte hemos de romper el paradigma de que todo lo que había por descubrir ya se descubrió, no podemos pensar de ese modo, a nuestro alrededor la gente habla y mucho sobre cambios, la manera de hacerlo, pero en realidad cambiar es un proceso complejo muy importante y reservado a líderes con grandes ganas de hacer de este mundo uno mucho mejor³⁰.

Pensar que la tecnología genera los cambios, es limitar el pensamiento a las cosas más superficiales, excepto en la información, grandes revolucionarios del pensamiento descubrieron que los ordenadores y todas sus variaciones durante mas de cuatro generaciones las utilizarían solo para ganar tiempo en las cosas que ya conocían y que sabían hacer, pero recién luego de ese tiempo entonces habría que mirar para que usando los ordenadores podamos hacer las cosas que ningún ser humano ha imaginado poder realizar.³¹

Los líderes deben enfrentar la globalización como una de las variantes más importantes dentro de este panorama de cambios, y sin duda entonces la jerarquía juega un papel muy importante en el proceso y dentro de esto, lo más complejo es manejar nuestra propia incapacidad para entender y manejar todos los complejos sistemas humanos. Esto es particularmente cierto porque debemos ir a una gran velocidad por un sendero complejo y con poca visibilidad y a esto se le debe agregar otro factor de incremento de velocidad, los progresos tecnológicos. Por ello es vital no perder la brújula que nos orienta, esta brújula son los principios. Debemos ser conscientes que existen

³⁰ Michael Hammer, J.Champy, *Reingeniería*, Colombia, Editorial Norma, 1994

³¹ Charles Handy y otros, *Repensando el Futuro*, Colombia, Editorial Norma, 1997 p. 151

actualmente situaciones en que las economías están violando estos principios, porque siempre esperamos que sean otros los que resuelvan los problemas que nosotros estamos causando. Nuestros líderes actuales creen que se puede cambiar la ley física que determina que la energía no se crea ni se destruye, solamente se transforma, esto significa que la naturaleza no desperdicia nada, ya que todo lo que se produce en un sistema o subsistema siempre sirve de inicio a otro, entonces debemos preguntarnos, que sucederá con todo lo que estamos produciendo económicamente, en especial con el tema de la globalización, del mismo modo que destruimos la biodiversidad, estamos destruyendo la identidad cultural y los valores de distintos lugares, por ello el verdadero liderazgo debe ser global es decir de aplicabilidad general, y por ello los principios o leyes naturales son el único camino posible de hacerlo.

En culturas como la china o japonesa, estamos dejando de lado sabiduría milenaria y nos dejamos llevar por la velocidad con la que estamos haciéndolo, ¿qué estamos dejando para el nuevo siglo, éste que comienza? Ahora construimos el futuro, no debemos esperar a llegar, sino que debemos asumir la responsabilidad de crearlo desde el lugar donde estamos ejerciendo este poder de transformación³². Tenemos actualmente una especie de miopía de futuro, nos preocupa el hecho de la cada vez más creciente concentración de la riqueza en pocas manos, y el crecimiento geométrico de la marginalidad, y tratamos de creer, y parece que muchos lo creen, que estos grandes problemas pasarán o que se resolverán solos, que la tecnología lo hará más

³² Corporación Eli Lilly, *Coaching para un alto Rendimiento*, Miami, 1997

adelante, pero la preocupación crece, ya que no existen respuestas claras para saber que les contestaremos a nuestros hijos frente a esta realidad.

Es necesario entonces que el liderazgo crea firmemente que hay que hacer un alto en el camino vertiginoso que estamos llevando, es momento de hacer una pausa y serenamente interpretar los signos del momento actual para entonces poder restablecer un equilibrio que nos permita retomar el camino en forma armónica, sabiendo hacia donde tenemos que ir, y que podamos decidir hacia donde correr³³. Encontrar este nuevo manual de instrucciones para conducir el tren del progreso, es tarea de líderes y estoy convencido que hemos de hacerlo en lugares donde este cambio es más factible, ya que las organizaciones empresariales son más permeables a estos cambios que los gobiernos, pero una cosa es segura, debemos iniciar este cambio ahora, sin tardanza porque en verdad es urgente e importante.

Frente a este entorno, los líderes deben empeñarse en comprender y hacer que los demás comprendan que todo esta interrelacionado, que no existen cosas aisladas totalmente, que existe afectación general de cada proceso, que el aprendizaje viene en cualquier dirección, que las estructura verticales de conocimiento son obsoletas, que solo la interacción permite crecer. Solo de este modo se crea un concepto de conexión como parte de un sistema, donde lo que sucede con un elemento afecta al todo y definitivamente aprender un nuevo concepto; la suma de las partes es mayor que el todo, esto es sinergia, y aceptando este concepto, entonces se puede crecer y replantearse el futuro

³³ Diego Angulo, *Ventas competitivas y Productividad*, Confidencial, Ecuador, 1996

con un beneficio común en mente. Esta forma de liderazgo es efectiva, rompe el esquema lógico formal de que manejando las partes, se llega a comprender el todo, esto es verdad solamente cuando la suma de las partes es similar al todo, que es precisamente el concepto que debemos cambiar.

Esta visión de liderazgo supone trabajar con culturas y muchas de estas tienen muchas décadas presentes, y no se puede dar una simple orden y listo, las personas tienen una forma diferente de actuar, los valores y las culturas son muy lentas en cambiar, es un proceso vivencial, esta forma de pensar debe hacerse una verdadera filosofía para ser viable, y en forma general los cambios de mentalidad se inician en escalas pequeñas.

La administración moderna se ve a si misma trabajando en equipos, pero aún están muy lejos de trabajar pensando en conjunto, y esta habilidad es una de las que deben desarrollar los nuevos líderes, son estas habilidades muy específicas de aprendizaje las que deben tener los líderes ya que son las que faltan en las organizaciones tradicionales, y solamente actuando de este modo, se puede pretender realizar cambios de paradigmas.

Los líderes deben aprender y enseñar como interactuar en equipo, como formular propósitos comunes, tener puntos de vista realmente compartidos, con respeto profundo a lo que realmente les interesa a los individuos, comprender modelos a gran escala, vivir en forma interdependiente, para cada vez ser mas conscientes de las propias suposiciones y aceptar que pueden ser cuestionadas.

Este proceso de liderazgo creo que no se puede ejercer si las personas no están convencidas de que la educación permanente a todos los colaboradores es la clave, esto significa crear una cultura de aprendizaje, que nos lleve a la experimentación práctica y la comprobación, construir capacidades, la difusión de todos los hallazgos y luego la estandarización de los procesos que agreguen valor. Curiosamente se comprueba que los fundamentos siempre son simples y son lo más sencillos, nosotros nos encargamos de complicarlos y generar caos donde naturalmente había orden. Considero que aquí esta una de las bases de un liderazgo de éxito para el siglo XXI, ya que se alcanzará un dominio de la imaginación, del espíritu, la inteligencia y creatividad de las personas de manera tal que será imposible detener el avance de la organización que se lidere con estas convicciones³⁴.

Es necesario aquí detallar algo importante sobre la diferencia que los líderes orientados en principios hacen sobre dos términos que con mucha simplicidad se usan como sinónimos, estos términos son información y conocimientos. Para hacerlo más comprensible veamos algo moderno, en el campo de la informática se habla de datos y de información para tratar de hacer diferencia entre lo que podemos obtener en un programa de computadora, y lo que las personas hacen con el resultado del proceso, definitivamente bajo nuestra orientación los dos términos mencionados no son sinónimos, la información es lo que tenemos como datos del entorno en que nos hallamos o del que proviene la información, pero los conocimientos son la experiencia del

³⁴ Corporación Eli Lilly, *Productividad y Calidad Total*, Confidencial, USA, 1995

individuo manejando esa información. Es decir el conocimiento es la capacidad de actuar con eficiencia, es por ello que no se puede adquirir en el sentido mercantil de comprar, sino que se aprende, y esto implica tiempo y experimentación reflexiva, para poder comprender lo que hay detrás de cada decisión que tomamos o de la que fuimos parte. En una forma sencilla diremos entonces que la diferencia entre estos términos está en saber que pasa y saber como solucionarlo. De aquí nace un valor fundamental de los líderes y es que son capaces de hacer compromisos reales como una función de la calidad de las relaciones que manejan en sus organizaciones³⁵.

Este proceso de conocimiento es lento, y en contraste con la urgencia de llegar a ser verdaderamente organizaciones de éxito, este proceso puede ser muy lento, y requerir mucho tiempo, pero solo así se lo puede hacer. Las personas deben adquirir confianza real, hay que desarrollar la actividad de trabajar en equipo, la concepción de sinergia grupal, hay que rediseñar casi todo en la organización, se debe generar confianza, en definitiva es un cambio sistémico en las organizaciones, y cambiar de este modo es complejo pero yo creo que vale la pena hacerlo, los resultados son en verdad alucinantes.

El papel del líder se centra en esto, hay que cambiar los modelos mentales que son donde residen las claves de la confianza y la aptitud. Esto quiere decir que debemos ser en realidad verdaderos aprendices, y para ello tenemos que aceptar que somos ignorantes e incompetentes, y las personas no desean aceptar esta situación.

³⁵ Philip Cateora, *Marketing Internacional*, Colombia, Corporación Irwin, 1995

Los nuevos directivos de las organizaciones deben dejar el papel tradicional, este liderazgo que no es creador, y que se basa en el poder y el control. Renunciar a tener el control es difícil y es más difícil si en verdad no se tiene idea de lo que se puede ganar al dejarlo. Pienso que el líder debe redefinir lo que significa la jerarquía porque no podemos pensar en organizaciones sin ella, el reto es que en muchas ocasiones la jerarquía más alta no son las personas ejecutivas, sino los principios que dirigen toda la organización. En forma equivocada se puede creer que no se requieren jerarquías, ya que en verdad los líderes son los responsables de acompañar los procesos, esto significa que un equipo que esté trabajando en la mejor manera, debe consultar con el líder antes de dar el paso final, no porque él sepa más que el equipo sino que es verdad que se necesita de alguien que conociendo las partes, pueda mirar y opinar sobre la decisión que puede afectar a gran cantidad de personas y comprometer el futuro de todos.

Se puede entender los más altos niveles de una organización bajo esta forma de liderar, como las personas que pueden cuestionar todo lo que hacemos día a día con una visión de 20 años a la vista, es decir son los que pueden definir donde se encuentra la luz que guiará el barco por el camino correcto, y aquí quiero señalar algo que es fundamental a mi manera de entender, los buenos gerentes toman las mejores decisiones, pero los verdaderos líderes toman siempre las decisiones correctas³⁶. En este concepto enunciado simplemente se halla una gran parte de la nueva filosofía de liderazgo centrado en

³⁶ Stephen Covey, *El liderazgo centrado en Principios*, España, Editorial Paidós, 1997

principios, y que creo marca una diferencia sustancial en el desarrollo de una organización.

El liderazgo efectivo que se centra en principios es la brújula de la organización, ya que orienta en forma constante el rumbo que debemos seguir, no importa lo turbio del horizonte, no importa las dificultades del camino, la brújula siempre marca el camino y señala el punto al que debemos llegar. No perder de vista ese norte, es la clave de un liderazgo efectivo. Es difícil pensar que un niño pueda aprender a hablar o a caminar si nunca vio o escuchó a alguien, sería completamente absurdo pensar en un cambio de paradigmas si alguien no toma la iniciativa, no se puede cambiar una organización que ha hecho en una forma las cosas por muchas décadas, ahora debe ver un nuevo camino, una nueva forma de ver las mismas cosas, y para ello tiene que saber donde se halla en nuevo puerto, el nuevo horizonte, y esa es la tarea de la nueva generación de líderes, esos líderes que tienen muy claro que principios son los que deben retomarse y volverse a colocar en la mente de todos los miembros de una organización, ya que no se trata de inventar una nueva filosofía, sino de volver la mirada hacia lo que se halla en la esencia del ser humano, las leyes naturales que permiten crecer a la humanidad³⁷.

Esta brújula es permanente, ya que incluso cuando un mapa de los valores de un entorno concreto cambia, la brújula señala siempre el camino correcto, un líder de verdad, no necesita de mapas, si los tiene son de gran ayuda, pero lo importante es que sabe a ciencia cierta que debe seguir un rumbo, el mismo no

³⁷ Paulo Coelho, *El Alquimista*, Colombia, Editorial Planeta, 1988

conoce el final del camino, pero sabe que es el correcto en beneficio de todos los que caminan con él, tiene la convicción para seguir a pesar de las dificultades, es capaz de improvisar todo durante el trayecto, replantear una y otra vez los objetivos de cada jornada, redistribuye las tareas en el equipo, descubre las fortalezas de cada miembro de su grupo, alienta en forma constante ya que el camino tiene un sin fin de dificultades y problemas no previstos, pero un líder no siente miedo, sabe que a pesar de todo, el verdadero éxito está en cada paso que se da en el camino que ha escogido.

Esta gran responsabilidad del líder se la puede entender de mejor manera, y al mismo tiempo entender lo complejo de la tarea, si comprendemos que el paradigma quizá más complicado de vencer, es el actual modo de ver el liderazgo, esto es, suponer que el éxito de la organización se basa en “sacar las ideas de las cabezas de los jefes y ponerlas en las manos de los trabajadores”.³⁸

Este paradigma occidental de mirar al éxito hace que sea difícil pensar en realmente ejecutar un verdadero “empoderamiento” de los empleados, dejarles tomar decisiones, hacerlos parte del futuro de la organización, se habla mucho de hacerlo, pero en la práctica no se hace. Este es el reto del líder, comprender a los demás y luego ser comprendido, saber que sucede en el entorno, asumirlo y asimilarlo, para luego transformarlo. Esto supone renunciar al control, pero adquirir mayor pericia, creatividad y responsabilidad en todos los niveles de la organización. Esta diferencia es vital para el éxito, ya que

³⁸ Stephen Covey, *El liderazgo centrado en principios*, Barcelona, España, Paidós, p. 124

cuando solamente enseñamos a los empleados a hacer algo, cuando el cliente viene con una demanda diferente a lo normal, es decir algo nuevo, entonces la capacidad de respuesta es cero, se rompen todos los esquemas y somos incapaces de actuar, ya que nadie puede enseñar a otro, lo que no ha aprendido antes, aquí es donde se marca la diferencia, donde se pierde el temor a innovar en forma concreta, y allí radica la diferencia entre perdurar en el tiempo, y solamente sobrevivir³⁹.

El liderazgo al que nosotros nos referimos es aquel basado en la política de yo gano/tu ganas, es decir la interdependencia, lo que significa haber superado el individualismo y privilegiado el trabajo en equipo en forma verdadera, pienso que en esto los países orientales y en especial Japón, nos llevan delantera a todos los países de occidente, basta mirar que Japón solo cuenta con cuatro premios Nobel de ciencias, en comparación con los mas de 180 ganados por los Estados Unidos, pero nadie puede dudar que las plantas de fabricación de Japón son mucho más eficientes que en Norteamérica. ¿Dónde está la diferencia? Pienso que en el concepto de trabajo de equipo, no en vano todo el conocimiento de calidad total y mejora continua de procesos se hizo en Japón, donde si se tuvo acogida al cambio de paradigma propuesto por Deming y los pioneros de la calidad total, fue más sencillo en Oriente, ya que la cultura y los principios de solidaridad y trabajo conjunto, eran reales allá, mientras que en occidente prima el individualismo y la competencia sin límites de las personas en forma individual, la búsqueda incesante del triunfo a cualquier costo, y en muchas ocasiones al haber perdido la orientación de los principios básicos, se

³⁹ David Fischman, *El espejo del líder*, Perú, Universidad peruana de Ciencias Aplicadas, 2000

vive con el convencimiento de que el fin, justifica los medios, lo cual no es verdad.

Un líder que desea en verdad crecer, tiene muchas herramientas y comportamientos que debe usar y practicar en forma ejemplar, entre ellas podemos anotar: la persuasión, la paciencia, la delicadeza, el deseo sincero de aprender de los otros, la aceptación, la bondad, la actitud abierta, la consistencia, la integridad, el respeto a todos. Para ilustrar de mejor manera esta visión de liderazgo voy a citar a Gandhi cuando respondió una pregunta en una de sus conferencias, cuando le sugerían que para hacer lo que hacía debía ser un individuo excepcional, y sencillamente respondió a quien le interrogaba de la manera siguiente:

“No pretendo ser más que un hombre normal, con una capacidad inferior a la media. No soy un visionario. Me considero un idealista práctico. Tampoco imagino tener ningún mérito especial por lo que he sido capaz de lograr con mi ardua búsqueda. No tengo la menor duda de que cualquier hombre o mujer podría haber logrado lo mismo, si hubiera hecho el mismo esfuerzo y sostenido la misma esperanza y la misma fe que tengo yo”

En esta respuesta creo se puede descubrir la sencilla humildad de un líder que basaba su acción en los principios fundamentales del quehacer humano, las leyes naturales que gobiernan desde siempre la vida de los hombres.

Este tipo de liderazgo centrado en principios, aplica la sinergia como forma normal de vivir, es un reto exigente para los líderes del futuro, es la habilidad que tengan para liberar la gran capacidad intelectual de las personas de una organización, a fin de que logren trabajar conjuntamente en beneficio de la

comunidad en la que su organización se desenvuelve, recreando a cada momento la propia organización, para así orientarse hacia el futuro con fuerza suficiente para llegar al éxito, aceptando al cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Estos nuevos líderes deben tener un sentido de propósito muy bien definido en el campo en el que se desenvuelve su tarea, deben ser capaces de expresar muy claramente la visión con significado del futuro, y deben hacerlo con sencillez, deben ser ejemplos vivenciales de esa visión en su diaria actividad, y deben ser capaces de generar esta visión en armonía con todos los involucrados en ella, deben ser generadores de confianza, y deben ser intrépidos y avezados, no deben tener miedo a arriesgar, ya que solamente se pierden los tiros que no se lanzan, ya que no se puede llegar a ninguna parte, si es que no se ha intentado algo y aprendido de lo que se hizo, sea bueno o malo, siempre debemos aprender.

Nos debemos mover en el ámbito intuitivo ya que en las organizaciones la tarea de los líderes es formar nuevos líderes, esa es la forma correcta de trascender la cultura de la organización, su trabajo consiste en hacer todos los esfuerzos para que la cultura que se va creando en la dirección correcta no cambie, no se distorsione, no se vuelva egocéntrica, porque si esto sucede, entonces el liderazgo será un mero recuerdo histórico en las organizaciones.

4.- REALIDAD DEL ECUADOR EN EL MERCADO FARMACEUTICO

En esta parte del trabajo voy a analizar los resultados de la encuesta realizada a ejecutivos de diferentes niveles dentro de empresas farmacéuticas, en especial, aunque se incluyeron en la muestra, ejecutivos de otras áreas y mercados, ya que si bien el centro de mi trabajo ha sido en los últimos 8 años dentro del campo farmacéutico, el tema del trabajo es amplio y de aplicabilidad en cualquier área de trabajo organizacional, y pretende recoger también otros 7 años de experiencia en empresas de consumo masivo y de servicios donde he colaborado.

La muestra se tomó en varios segmentos de las empresas, (Anexo 1) para conocer desde los mandos altos cual es la opinión sobre la organización y también desde las bases o el terreno, ya que no necesariamente, como hemos visto antes, lo que se piensa que está claro y se ejecuta, en efecto se cumple y entiende, en comunicación este es un problema serio y que debe superarse si se desea llegar a tener éxito.

Se tomaron respuestas a una encuesta de veinte preguntas. Todas fueron cerradas a fin de no sesgar el resultado con la interpretación de la contestación dada, no se pusieron en orden secuencial sino al azar con la intención de disminuir la posibilidad de respuestas preconcebidas en el entrevistado.

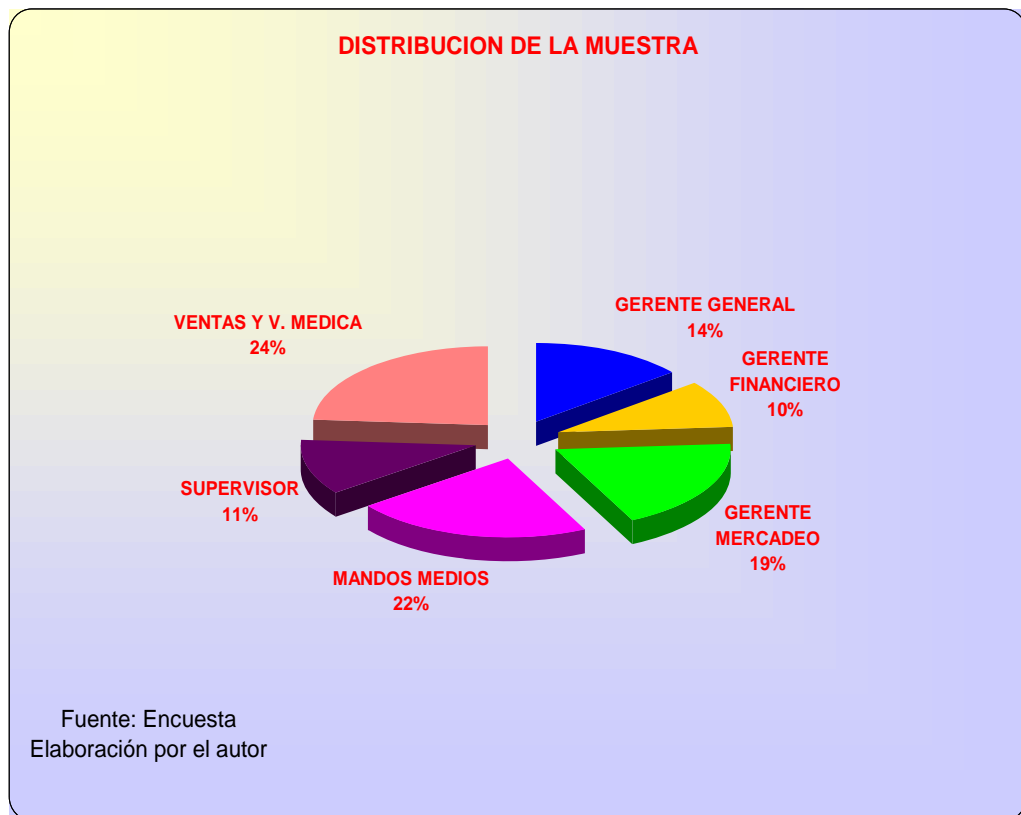
La muestra total fue de 105 personas y se descompuso de la siguiente manera:

Gerencia General 15, Gerencia Financiera 10, Gerentes de Mercadeo 20, Supervisores de venta 12, Jefaturas Medias 23, Vendedores y Visitadores a

Médicos 25. En forma gráfica se aprecia esta composición mas rápidamente y se observa que hay equilibrio entre los tres segmentos que es importante considerar, la alta dirección con un 43 por ciento de observaciones, los mandos medios con un 33 por ciento de observaciones, nivel de supervisión un 11 por ciento de observaciones y personal de campo un 24 por ciento de observaciones (ver anexo 1). La muestra nos pareció bastante equilibrada a fin de tener un buen reflejo de lo que sucede en nuestro medio.

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO, GERENCIA Y PRINCIPIOS

TIPO DE POBLACION	CANTIDAD	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
GERENTE GENERAL	15	14%
GERENTE FINANCIERO	10	10%
GERENTE MERCADEO	20	19%
MANDOS MEDIOS	23	22%
SUPERVISOR	12	11%
VENTAS Y V. MEDICA	25	24%
TOTAL	105	



La encuesta realizada fue la siguiente: Todas las preguntas son cerradas con dos alternativas de respuesta: SI o NO.

1. ¿Su organización cuenta con una Visión y Misión claramente definida y conocida por todos los colaboradores?
2. ¿La Misión y Visión de su organización son compartidas por todos los colaboradores?
3. ¿Considera importante que sus colaboradores lo vean a usted como un líder?
4. ¿Cree importante que sus colaboradores lo vean a usted como un gerente?
5. ¿El futuro de su organización se maneja con planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo?
6. ¿En su organización existen principios y valores que marcan el rumbo de toda decisión?
7. ¿Considera que su evaluación de desempeño se realiza basándose en su trabajo en relación con los principios de la organización?
8. ¿En su organización el concepto de liderazgo se asimila al de gerencia?
9. ¿En su organización se privilegian los cumplimientos de metas de corto plazo?
10. ¿Los presupuestos en todas las áreas son decididos por los responsables de ejecutarlos?
11. ¿Es la capacitación parte importante de la cultura de su organización?
12. ¿El sistema de mejora continua (calidad total) es parte de la vida diaria en su organización?

13. ¿La alta gerencia proporciona sesiones de retroalimentación a los colaboradores en relación con el cumplimiento de objetivos alineados con los principios de la organización?
14. ¿La evaluación de los colaboradores se realiza sobre la base de los objetivos acordados previamente entre supervisor y supervisado?
15. ¿Las decisiones siempre las toman los jefes?
16. ¿Considera usted importante que los colaboradores a todo nivel tengan injerencia en decidir los objetivos de la organización?
17. ¿Cree importante que los jefes ejerzan el “mando y control?”
18. ¿Los desacuerdos entre jefes y subalternos se resuelven por análisis y consenso?
19. ¿Cree que su organización posee visión de futuro?
20. ¿En su organización la tecnología marca el ritmo del avance y desarrollo?

Voy a continuación a presentar los resultados con su respectivo análisis, el cuadro con los resultados absolutos como relativos de las respuestas obtenidas en la encuesta se hallan en los Anexos 2 y 3 respectivamente. Posteriormente algunos gráficos de las respuestas por cada categoría de la muestra para ilustrar de mejor manera la realidad en el medio donde se desarrolló el trabajo, para los conceptos que hemos desarrollado en la presente tesis.

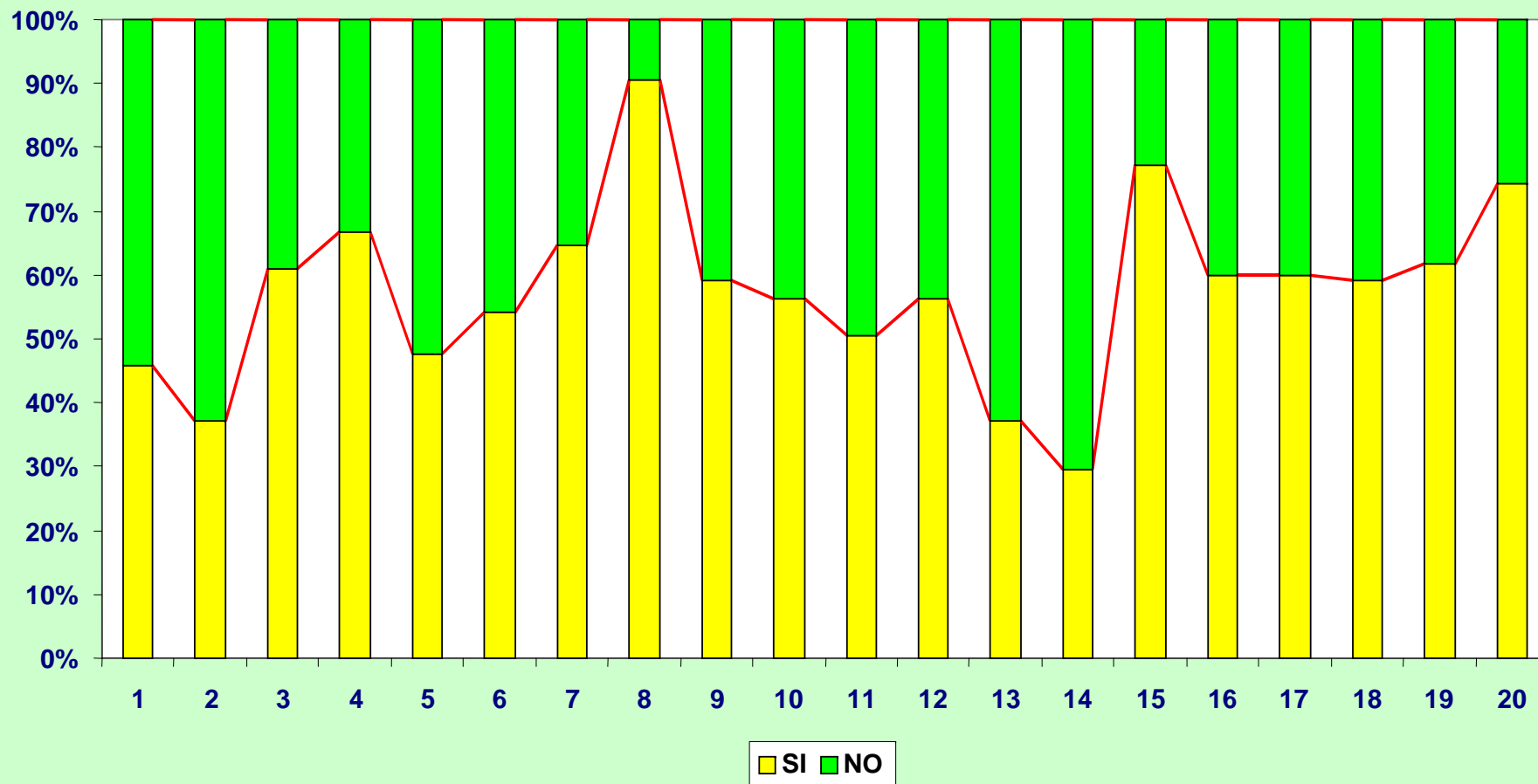
Se debe señalar que todos los cuadros corresponden a la encuesta y la elaboración de gráficos al autor de esta tesis.

DISTRIBUCION MUESTRAL			
GERENTE GENERAL	15	45	ALTO
GERENTE FINANCIERO	10		
GERENTE MERCADEO	20	35	MEDIO
MANDOS MEDIOS	23		
SUPERVISOR	12		
VENTAS Y V. MEDICA	25	25	CAMPO
TOTAL	105	105	

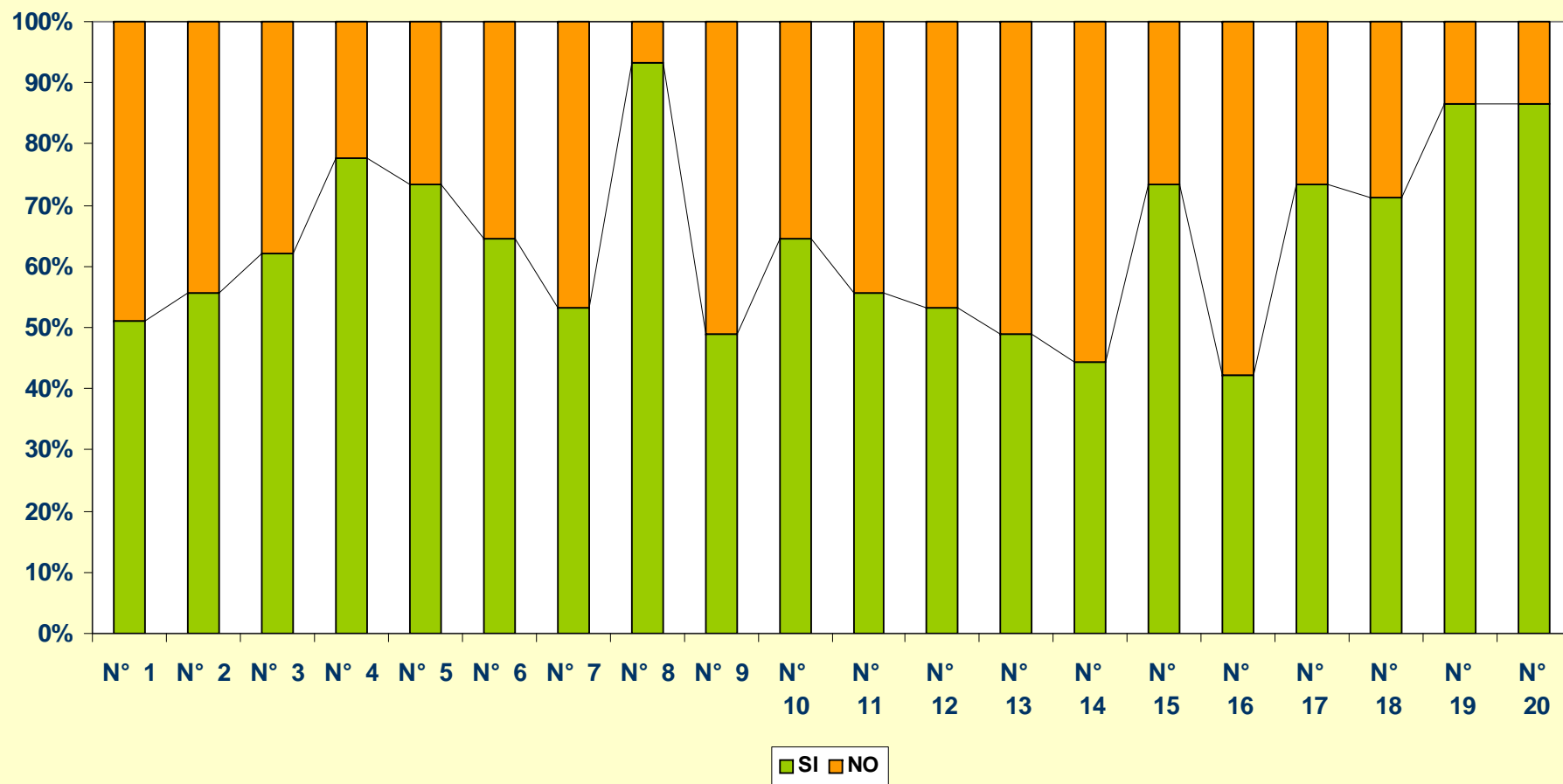
Podemos observar algunos datos interesantes en estas respuestas obtenidas, la percepción es diferente en cada grupo de los encuestados, por lo que vemos se asumen como ciertos hechos que no lo son, algo que ya comentamos en páginas anteriores. Por lo general en nuestro medio vemos que las decisiones las toman los ejecutivos, que estas decisiones normalmente no son discutidas con los colaboradores sino que se imponen, en algunos casos vemos que el mando medio de las empresas va en lo teórico hacia lo que los altos directivos piensan, pero es claro que la gente de campo no comparte este criterio, por lo general vemos que no conocen ciertos temas, que creen que funciona de una manera pero la realidad es otra.

En las siguientes tablas se muestran los resultados de las respuestas afirmativas y negativas, su porcentaje según el nivel; luego de ello profundizaré sobre los resultados obtenidos en nuestro medio.

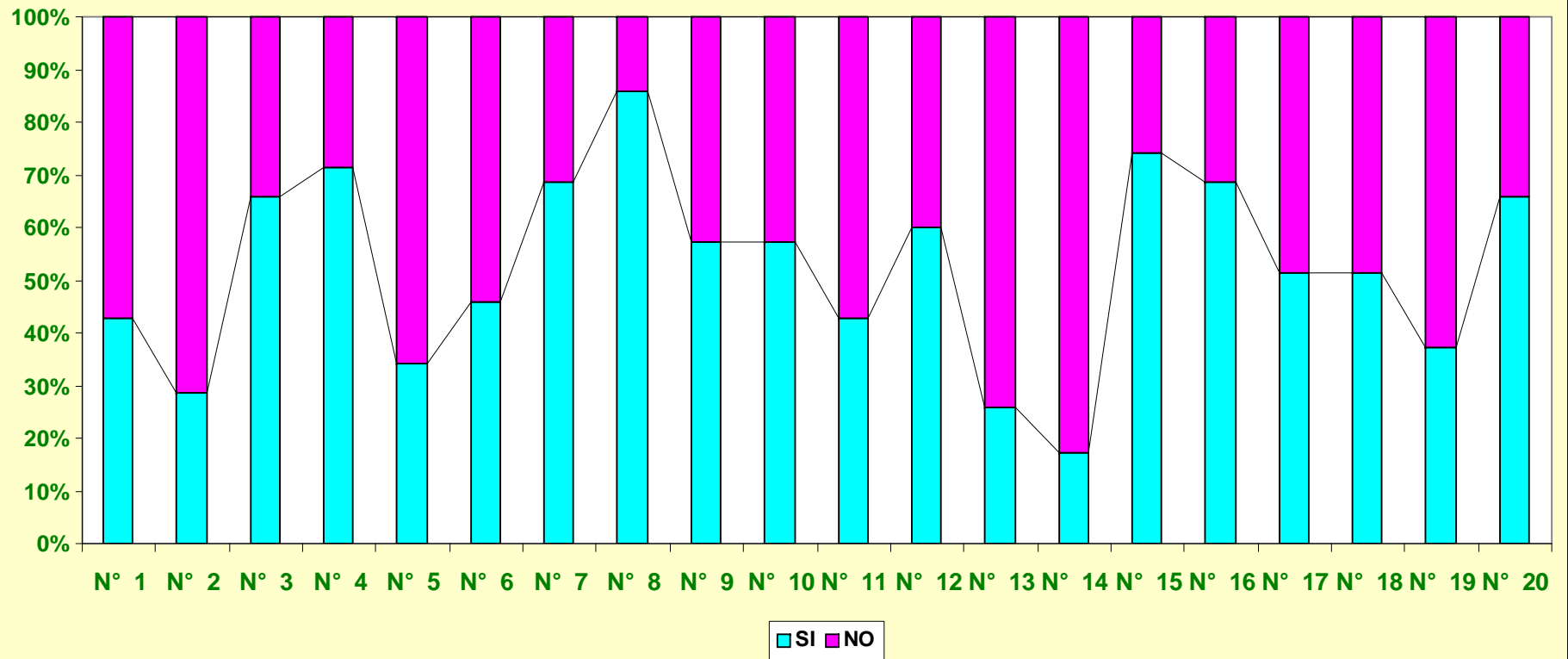
RESPUESTAS TOTALES POR PREGUNTA



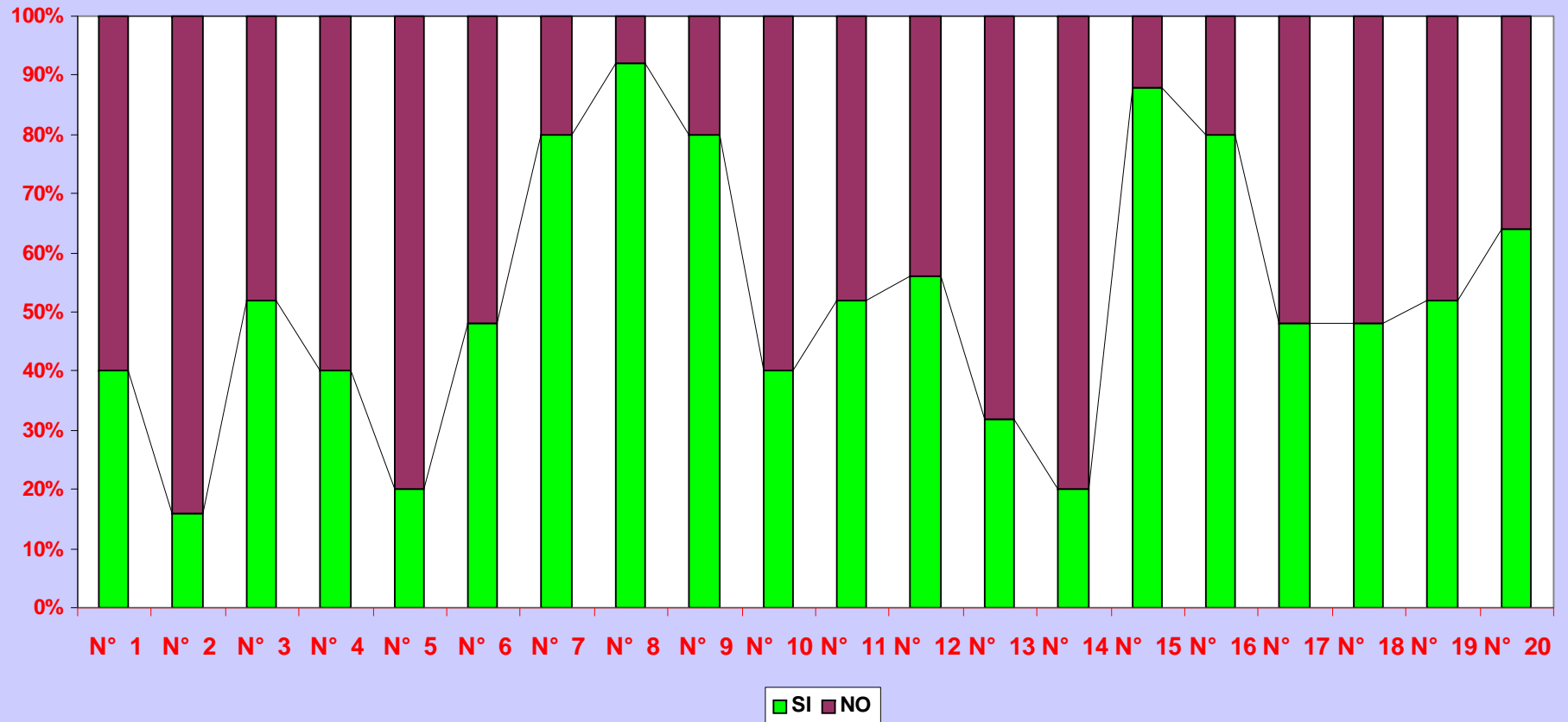
RESPUESTAS POR PREGUNTA - NIVEL ALTO



RESPUESTAS POR PREGUNTA - NIVEL MEDIO



RESPUESTAS POR PREGUNTA - NIVEL CAMPO



Analizando las diferentes respuestas del universo encuestado, vemos que a las dos primeras preguntas, mientras más alta es la posición en las organizaciones, las personas se convencen de que tienen clara su misión y visión, pero mientras más se va a los colaboradores de campo, entonces esta realidad cambia, ellos no conocen de misión y visión de las empresas, y llama la atención que en un porcentaje superior al cincuenta por ciento, en las organizaciones no se tiene misión y visión.

Esto nos lleva a pensar que la orientación de las empresas se da de acuerdo a los resultados de corto plazo, demuestra que la proyección de futuro empresarial solo está en la mente de los directivos, pero no en la empresa, es decir, no es parte del quehacer diario de todos los colaboradores limitando grandemente la posibilidad de que se piense en cambios radicales, iniciar procesos como los que proponemos en este trabajo, se convierten probablemente en utopías que no se cumplirán, no por falta de capacidad o de pensamiento, sino porque nunca se dará la oportunidad a los que realmente hacen una empresa, decidir conjuntamente con la alta dirección hacia donde debe ir la organización.

Esta falta de coordinación gerencial, se repite en las preguntas 13 y 14 cuando las respuestas en la mayoría de personas dicen que no se tiene en cuenta la opinión de ellas para sus evaluaciones, que no hay retroalimentación sobre las cosas buenas y malas que se hacen, que se reafirma la sensación que hemos expresado en la parte inicial del presente trabajo, de que el modelo de mando y

control es el que impera, ya que no se tiene otro interés que los resultados del corto plazo. Esta visión de los directivos de las empresas, es coherente con el mayoritario 90% de respuestas afirmativas a que los gerentes se asimilan a líderes, se cree que lo son, lo cual como nosotros conocemos no es necesariamente correlativo, y en muchas ocasiones es equivocado completamente. Por otro lado podemos observar que es la tecnología la que marca el rumbo de lo que hacen los ejecutivos, no en todos los casos, pero creo entender que la mayoría de directivos se entrega a los procesos de mejoras tecnológicas como un salvavidas, un algo en que se ve y se mira que algo hace la organización aunque no se sepa para qué o hacia donde los conducirá; como la forma de crecer y desarrollar las organizaciones, esto también lo vemos en la pregunta 16 que nos permite conocer que la alta dirección no comparte la idea de que todos puedan opinar sobre los objetivos de toda la organización, se cree firmemente en el modelo tradicional de que son los ejecutivos de alto nivel los que deben pensar y los demás colaboradores trabajar, la sinergia entonces no es parte de la forma de hacer empresas y organizaciones en nuestro medio, por lo que dependemos del modo de pensar y hace las cosas de cada persona que llega a un puesto directivo para que la organización tenga nuevos retos o nuevos caminos por donde transitar.

Esto no quiere decir que no podamos cambiar, pero los retos y los paradigmas son más duros y complejos de cambiar, se tomará más tiempo el proceso, ya que no podemos imponerlo. La pregunta 5 nos lo refuerza, vemos que la planeación estratégica no es algo que se haga con frecuencia, solo la mitad de

todos los encuestados fueron afirmativos, el resto no, refleja entonces que los objetivos inmediatos se privilegian en demasía, lo confirman el resultado de la pregunta 9, casi un 60% de respuestas afirmativas. Pienso que por ello cuesta implementar programas de capacitación, programas de entrenamiento a mediano y largo plazo, ya que no hay certeza de hacia donde caminará la empresa en los años siguientes y por ello no es “necesario” invertir en el personal, pensamiento que va en contra de cualquier modelo de crecimiento y desarrollo empresarial, y lógicamente no concuerda con una visión de futuro que pueda mostrarnos nuevas organizaciones que acepten el reto de gestar su propia historia en el siglo XXI.

Los encuestados en su gran mayoría consideran importante el ser vistos o considerados como “gerentes” en su organización, es decir como personas que tienen mando y son por ello importantes en las empresas, podríamos decir que se sienten indispensables en las empresas y así lo hacen pensar a todos dentro de ellas. Visión de objetivo corto, es decir las personas quieren ser jefes, no importa el rumbo, lo importante es ser jefe, y entonces yo me pregunto ¿tienen estos resultados de la encuesta algo que ver con el modelo gerencial implementado en casi la totalidad de organizaciones de este sector, en el país? Y quizá en forma más aventurada hacernos la misma pregunta en forma más general y ambiciosa, ¿tiene algo que ver este resultado de la encuesta con la forma en que se conduce y se ha conducido nuestro país?.

Yo creo que la respuesta es afirmativa, aunque a muchos nos duela en el interior, ya que no nos gusta darnos cuenta que hemos cambiado el sentido

normal y natural de los conceptos, la comunidad no es solo la suma de personas que se hallan en un mismo lugar, esta fundamentalmente constituido por individuos que tienen personalidad y libertades individuales y donde se ha de rescatar este concepto, la suma de las individualidades es mucho más grande que la simple suma de los individuos, este es con concepto de sinergia que permite crecer a las organizaciones, sociedades, comunidades y naciones; éste es el verdadero sentido de hacer que la ciencia y la tecnología estén al servicio de los individuos, y no que ellos se sometan a aquello que los avances tecnológicos e informáticos nos muestran o nos hacen pensar que será mejor⁴⁰.

Es evidente que en este sentido la educación tiene un papel fundamental que jugar, por ello estoy convencido de que es extremadamente urgente iniciar este proceso por los niños y jóvenes del país para que lleven consigo este nuevo reto y nuevos paradigmas y que cuando lleguen a dirigir alguna organización pequeña o grande, y porque no el país, sepan que son ellos los únicos que podrán hacer realidad un nuevo Ecuador, una nueva sociedad, y se puedan proyectar hacia el desarrollo para todos

Otro resultado que me llama la atención es el de la pregunta número 6, donde la mayoría de los colaboradores de campo, señalan que no existen valores y principios que marquen el rumbo de las decisiones en sus organizaciones; esto me lleva a pensar que no entendemos los conceptos en nuestro medio. Somos muy orientados a pensar que todos entienden lo mismo que nosotros por cada

⁴⁰ Conclusiones del autor sobre la realidad gerencial vivida en Ecuador

palabra o concepto que emitimos, nuestra forma de ver el mundo es la manera como exigimos que todos lo vean. Fatalmente este camino nos lleva a creer que no podemos cambiar, que todo está hecho o decidido, y nos pone cargas demasiado pesadas para vencer en la carrera al éxito. No queremos entender lo que sucede normalmente, miremos los cohetes que van al espacio, dejan en el camino el lastre que no ayuda a llegar, porque el objetivo final nos obliga a seguir, dejando lo antiguo, lo viejo, lo que no ayuda a caminar. Este medio es el del crecimiento interior, el que nos lleva a superarnos, el que nos hace vencer paradigmas, cambiar el entorno y adaptarnos a él para transformarlo en algo mejor de lo que recibimos, este es el camino de la superación constante, aquella que nos impulsa a crecer y a transformar todo lo que nos rodea a fin de tener la felicidad, concebida como un modo de ser y estar en armonía constante con todo y con todos gracias a conseguir el bien común.

Las respuestas a la pregunta 10, sobre presupuestos, nos indican que las metas de las organizaciones las deciden los altos directivos y están convencidos de que es lo mejor, no son los encargados de cumplirlos presupuestos los que señalan alternativas, el conocimiento reposa en la alta gerencia. Se comprueba el paradigma de que unos pocos capacitados, son los que pueden saber el camino correcto, pero creo que allí está la raíz de la lentitud de los cambios, parecería que no interesa cambiar el modelo actual, que se debe mantener el estado actual de las cosas para no acelerar el paso hacia el éxito.

Luego de haber revisado las respuestas de la encuesta, puedo ensayar algunas conclusiones generales sobre las formas de entender la gerencia y el liderazgo que mejor reflejan nuestro pensamiento en nuestro medio, en especial en el sector farmacéutico. Estas conclusiones no quieren ser más que una base de reflexión y análisis, para que quienes deseen retomar las preguntas básicas que generan un camino: ¿qué, cómo, cuándo, por qué, hacia donde, con quién? ; puedan a partir de este trabajo, replantearse un nuevo modelo de acción, un nuevo camino que recorrer, y pierdan el miedo a cambiar lo establecido, para que puedan romper los paradigmas actuales y lanzarse con éxito a la conquista del nuevo milenio; el temor a cambiar es natural, pero no debe paralizarnos, porque el tiempo sigue implacable su marcha, y no se detiene nunca, por lo tanto, nosotros tenemos ahora el reto inicial, comunicar lo que hemos encontrado, para contribuir y acelerar el proceso de transformación en el país.

No puedo dudar de la capacidad de nuestra propia gente, y soy un convencido de que el Ecuador existe todo lo necesario para ser una gran nación, un país que marque caminos, una sociedad que genere nuevos paradigmas, pero soy también consciente de que estamos adormecidos, con la modernización de los medios de comunicación, la globalización, y todos los cambios que están a nuestro alrededor se pueden detener los procesos, se pueden también mostrar ciertos lados que no son los medulares en los problemas de la organización y dirección de las instituciones en nuestro país.

Todo lo señalado hace que nuestro reto sea cada vez más grande, que nuestra forma de mirar el futuro sea diferente, y que el sentido de urgencia que este proceso tiene, nos haga luchar en forma incansable por obtener los resultados que harán el Ecuador un mejor lugar para vivir.

Nuestra primera idea de conclusión es que nosotros somos los únicos capaces de manejar la historia que leerán nuestro niños y jóvenes dentro de 25 años o más, este es el reto más grande que tenemos que asumir y enfrentar, si hoy no hacemos nada por cambiar, entonces la historia nos juzgará como incapaces de variar el rumbo del país, pero si hoy nosotros comenzamos a ejercer nuestro derecho y obligación de escribir la historia, entonces podremos dejar un algo trascendente para que la nueva generación continúe por la senda del progreso y la transformación del país, como un todo y concebido como el lugar común del que todos debemos disfrutar en forma equitativa y responsable.

4.1 ANALISIS Y APOORTE PERSONAL

Hemos hecho un recorrido por conceptos teóricos, los hemos ordenado y orientado a una realidad específica, hemos tomado datos de nuestra propia realidad, los hemos procesado y analizado en su contexto global para realizar ciertas puntualizaciones que hemos considerado importantes. Ahora nos proponemos hacer una profundización del análisis e ir realizando ciertas conclusiones y aportes personales sobre este tema, que considero importantes de cara a quienes en el futuro deseen usar este instrumento de trabajo para mejorar los rendimientos y la orientación de las organizaciones donde trabajan.

Creo vital iniciar concentrando cierta atención en la influencia que el poder puede tener sobre las personas en una organización. Como hemos señalado antes, el poder coercitivo, se fundamenta en el miedo, miedo tanto del líder como de quienes están con él, esto se refleja en manejo de “mano dura” para la toma de decisiones, el miedo del líder hace que por temor no escuche, y simplemente imponga su autoridad ya que de lo contrario sus colaboradores no serán sumisos. Estos líderes nunca reconocen en público la situación, pero la viven en cada decisión. Los subalternos en cambio por miedo a perder la plaza de trabajo, por miedo a ser reprendidos, nunca dicen lo que realmente piensan de sus jefes, de la organización, de lo que cada día ven en su trabajo, en su accionar.

Como vemos este tipo de liderazgo no puede conducir hacia la superación del conjunto, no cree en las labores y tareas ejecutadas por equipos, considero

que no permiten crecer a las organizaciones, ya que solo el líder puede tomar las decisiones, generalmente los empleados usan el rumor o comentario de pasillo para llegar a los jefes con sus sugerencias, y generalmente descubren como manipular las situaciones y hacer que los jefes crean que están tomando la decisión correcta, cuando realmente no tomaron ninguna decisión, en nuestro Ecuador, desgraciadamente este tipo de jefatura es muy común, y se magnifica cuando los altos ejecutivos son extranjeros, se cree que son mejores que nosotros, y por ello sus decisiones son incuestionables, este error permite entronizar a las jefaturas a niveles de coerción que impiden a los demás actuar, y hace que en las organizaciones se tomen decisiones erradas y nadie impida que la tragedia ocurra, y hoy considero que esta forma de trabajar y permitir por temor, es también una forma de corrupción.

Creo entonces que los ecuatorianos podemos cambiar, debemos hacerlo para crecer, y considero importante ser optimistas y pensar que todos en cualquier nivel en que nos encontremos en una organización, debemos decir, creo en mi gente, creo en mi país, creo que si se puede, porque es verdad, somos capaces, tanto o más que los ciudadanos de otros países más grandes o más pequeños que el nuestro, creo que este sentimiento y pensamiento debe formar parte del lenguaje diario de todos nosotros, maestros, alumnos, obreros, campesinos, indígenas, directivos, gerentes, porque es la forma de llegar a la meta que nos propongamos, de alcanzar el éxito que deseamos en cada acción que emprendemos.

Hay otro nivel de poder que es el conocido como utilitario, este como su nombre lo dice, es aquel que se ejerce en tanto cada parte saque provecho de la otra, y en grupos mejor, se parece a una forma de influencia sobre los demás, pero es una influencia en la que siempre está implícita la desconfianza, y esto impide el verdadero crecimiento de la organización, yo creo que en este tipo de liderazgo, todo funciona mientras no haya una sola oportunidad para varios al mismo tiempo, ya que en ese momento, cada uno verá como hacer para llegar, y no importará todo lo que se diga o haga, las dudas que cree sobre los demás, y cosas así, ya que en el fondo lo que interesa es conquistar la cima para tener poder, aunque luego no sepan para qué o como usar ese poder que alcanzaron en beneficio de los demás, e incluso ni siquiera en forma egoísta, ni para ellos mismo.

En este tipo de poder utilitario, es la necesidad de cada individuo la que determina que es correcto y que no lo es, esto quiere decir que las normas con las que se juzga cada hecho entonces tienen diferentes significados, para la misma palabra las personas tomarán el sentido que mejor sirva a sus intereses particulares y no el bien común, por ello el crecimiento de las organizaciones está dado por el nivel de coincidencia de los miembros de la misma, aunque esto no signifique que tengan los mismos intereses comunes. En este tipo de liderazgo los actores varían según los cambios de sus deseos y necesidades. Esto quiere decir que no hay metas de mediano y largo plazo, sino mas bien de corto plazo, por ello la limitación de crecimiento que tienen las organizaciones, ya que la suma de intereses individuales no es sinónimo de crecimiento o de organización de futuro, aquí la forma de pensar es “a nuestra manera”,

“nuestra filosofía”, frases muy comunes en personajes importantes como en grandes corporaciones.

En este tipo de liderazgo la ética es situacional, decidiendo a cada paso lo que es correcto y bueno, sin tener valores y principios organizacionales compartidos. Hay dos cosas que destacar en este tipo de liderazgo, una parte negativa que marca la facilidad y preeminencia que tiene el poder judicial para permitir alianzas o divisiones según convenga en un momento. Pero también hay cosas positivas como la voluntad de encontrar arreglos en tanto haya beneficios para las dos partes en conflicto.

El tercer tipo de liderazgo es aquel basado en principios, no es usual. Su centro es la marca de calidad, distinción y excelencia en todas las relaciones. El líder honra a quien lo sigue, y éste decide libremente seguirlo, esto es lo que yo considero una influencia sustancial, una influencia proactiva. En esta modalidad de liderazgo, el poder tiene origen cuando los valores de los seguidores y de los líderes coinciden. Se tiene en cuenta el bien futuro y se tiene claramente identificado un fin superior y común con el que todos están de acuerdo y luchan por conseguirlo. Los líderes en este modelo siguen siendo tales en tanto mantienen el respeto y la lealtad de sus seguidores, aquí el control es interno, está dentro de cada individuo, la aceptación del líder se basa en la honorabilidad de éste, en la confianza que inspira lo que se transforma en una aceptación de las metas que propone, por ello desean ser dirigidos, los seguidores están convencidos del sentido de fin y visión que el

líder emana por ello lo siguen, aquí creo yo se halla la diferencia vital de este modelo de liderazgo, aquí está la clave del desarrollo y de la excelencia.

La ética en este modelo de liderazgo es de las personas, nace en ellas y por eso fortalece la lealtad, esta lealtad tiene como última instancia el hacer lo correcto, y hacerlo permite ser valorado y aprobado por todos los miembros del grupo y evidentemente son avaladas por el líder. Yo considero vital hacer una puntualización sustancial, los gerentes o directivos que solo son eso, toman siempre buenas decisiones; en cambio los líderes siempre toman las decisiones correctas, esta es para mí la diferencia más importante que podemos hallar entre gerentes y líderes, que no son lo mismo, aunque en algunas ocasiones pueden coexistir y entonces nacen los visionarios que permiten cambiar su entorno, nacen aquellos individuos capaces de cambiar el mundo.

Creo entonces que este tipo de liderazgo nos compromete a educar en la libertad, es decir respetando las diferencias de cada persona, su carácter sus propensiones y debilidades, respetando la pluralidad de opiniones y maneras de ser. Este proceso en sí no es fácil, ya que para ser libre hay que en verdad aprender a serlo esto significa distinguir el para qué de la libertad, el hacia donde de la libertad, es decir aprender el verdadero sentido de la libertad. Aquí nace entonces la decisión de respeto de las personas, el entender que la libertad de uno termina donde se inicia la libertad del otro, y esta filosofía se traduce en el accionar diario de las personas en una organización, entonces los niveles de crecimiento son ilimitados, son realmente infinitos como infinita es la

naturaleza humana, que en definitiva es lo que buscamos hacer permanente. El cambio es permanente en los individuos libres que son capaces de transformar su entorno, de utilizar cada elemento que encuentran y por ello les es permitido elegir su propio destino, determinar el rumbo de su vida, y conseguirlo.

Considero que en este tipo de liderazgo el concepto de moral adquiere realmente importancia, porque considera a la moral como autónoma, es decir que no puede fundamentarse en una creencia o en una autoridad terrenal, es decir que no se puede imponer sino que se halla en los individuos, pero éstos deben aprender a usarla, este es el poder de los principios que hemos definido en nuestro trabajo, y aquí radica la importancia de la educación como uno de los aspectos más relevantes de una organización que quiere liderar, que realmente quiere crecer y dirigirse con visión de futuro.

Dentro de este tipo de liderazgo, creo que se puede utilizar una sentencia de Kant, que a mi criterio define lo que son en si mismos los principios, “actúa de tal modo que puedas querer que la máxima de tu acción se convierta en ley universal de la naturaleza” ⁴¹

Este principio kantiano, nos señala claramente la forma en como valorar que sentido tiene, y la validez de los parámetros que usamos cuando determinamos si una acción es correcta o no, es decir usamos el sentido moral y emitimos juicios de valor sobre lo que hacen o dicen las personas en una organización.

⁴¹ Camps, Victoria; *Los Valores de la educación*, Grupo Anaya, Madrid, 1994. P. 63

El liderazgo que tiene su centro en estas leyes universales o principios, se centra en lo que se denomina conciencia moral, y cuando ésta pasa de ejercerse por normas y deberes impuestos para ser asumida o aceptada voluntariamente por los individuos; aquí está el fundamento de este modelo de liderazgo.

Otra característica de este modelo de liderazgo que en pocas ocasiones en nuestro medio se encuentra, y que yo considero vital iniciar el proceso de afianzamiento de esta filosofía de dirección, para lograr dirigir el país y sus organizaciones hacia el futuro, es el criterio de justicia, cuyo centro no es el reparto igualitario, sino el reparto equitativo, es decir que se dará más a quien más lo necesite, y no a todos en la misma medida, ya que creo que esto es vital para definir las políticas de selección de personal, las normas de trabajo y convivencia en las organizaciones y el modelo de desarrollo que se desee implementar. La importancia que yo veo aquí, es el asegurar que todos tengan las mismas oportunidades de llegar a los niveles de alta dirección, si bien es cierto que hay pocos lugares, no es menos cierto que las personas todas tienen en potencia la posibilidad, ahora bien, es punto clave es determinar la velocidad y ritmo que la organización imponga para llegar, y si realmente quiere que los individuos en forma equitativa puedan legítimamente aspirar a esas posiciones, por ello hay que fortalecer este sentido de equilibrio dinámico dentro de las organizaciones, que creo es lo único que permite el profundo ritmo de desarrollo con visión de futuro.

Dentro de mi recorrido en varias organizaciones multinacionales, he aprendido de mis colaboradores este profundo sentido de respeto a la libertad, y he aprendido también a liderar los procesos de cambio y crecimiento en estas organizaciones, por lo que voy a tratar de sintetizar algunos de los criterios que me han dicho son los que los subalternos buscan en sus líderes y hacen que los líderes se mantengan como tales y con vigencia en las organizaciones. De inicio considero que mientras más honrado y respetado es un líder, su poder es más legítimo, y el respeto que le tienen las personas será genuina muestra de la libertad que los seguidores tienen.

Todo líder debe poseer alta capacidad de persuasión, es decir de compartir razones y razonamiento, ha de defender con firmeza y vehemencia su posición, pero al mismo tiempo respetar al máximo y con realidad los comentarios y sugerencias de los demás y todo esto centrado en el compromiso de mantener la comunicación hasta lograr beneficios mutuos y resultados satisfactorios para todos los participantes.

La paciencia es otra característica de un auténtico líder, los procesos tardan en llegar a término, se ha de permitir la equivocación, ya que un auténtico líder considera el error, como la más grande oportunidad de encontrar la verdad, de aprender. La paciencia es el bastión que permite a los líderes mantenerse firmes en esa visión de futuro, y permite alcanzar los objetivos propuestos sin importar la cantidad de obstáculos que se deban saltar para conseguirlos.

Un líder debe tener mucha delicadeza, ya que si bien los puntos anteriores orientan hacia la dureza y rigidez de posiciones, un líder ha de manejar los sentimientos de los seguidores a fin de fortalecer la confianza y el respeto que hemos definido antes como vitales en la conducta de un auténtico líder. Esto debe juntarse con la disposición auténtica a aprender de los demás, ya que nadie tiene todas las respuestas, por ello creo que la Naturaleza y para quienes tienen un verdadero sentido de la divinidad en cualquiera de sus formas, Dios, nos ha entregado a los seres humanos dos oídos y una boca, queriendo decirnos que debemos escuchar al menos el doble de lo que decimos si queremos realmente guiar a los demás con acierto. Esta auténtica escucha de las visiones y criterios de los demás, hace que los líderes cometan menos errores y tengan en cuenta más visiones del mismo futuro, así sus criterios serán equitativos y justos orientados al bien de todos y no de unos pocos, en el mediano y largo plazo, y a medida de lo posible en el corto plazo también.

Junto con lo anterior viene un criterio de no juzgar a los demás, un líder debe otorgar el beneficio de la duda a los demás, ya que de este modo permite el crecimiento de la autoestima y estimulan la consecución de metas más exigentes cada vez, es decir fomenta el sano crecimiento de la insatisfacción como motor de desarrollo y de investigación de las mejores situaciones percibibles en una situación determinada. Un líder debe ser bondadoso, ya que debe comprender que hay muchos pequeños detalles que permiten grandes transformaciones en los individuos, y quizá sean los únicos estímulos que algunos esperan para desarrollar todo su potencial, he aquí una cualidad y hábito que debemos acrecentar para poder conseguir el progreso que

queremos para nuestras organizaciones y en definitiva para el país. Por consiguiente un líder debe tener una actitud abierta, debe tratar de reunir la mayor cantidad de información sobre las situaciones así como de los seguidores, de este modo cuando toma decisiones ellas están cargadas de consideración por las intenciones de sus seguidores, tiene en cuenta los deseos, valores y objetivos de ellos, y no solo centra sus decisiones en el frío análisis estadístico de los comportamientos, que lo único que hace es conducir a la toma de buenas decisiones, que como hemos visto no necesariamente significa la toma de decisiones correctas, que son las que las organizaciones deben tomar para poder desarrollarse y crecer.

Un líder debe confrontar en forma permanente a sus colaboradores, para buscar el crecimiento de todos, haciendo que todos sean parte del futuro, de la corrección de rumbos, permitiendo que todos tomen riesgos y asuman la responsabilidad de las decisiones, pero que al tiempo sientan que su seguridad no está amenazada en forma alguna, y de este modo estimular las iniciativas que en cada proceso y parte de las organizaciones se deben hacer que éstas se desarrollen y puedan crecer. Esto lleva a pensar que un líder para ser auténtico debe por sobre todas las cosas ser consistente en todo, es decir que la manipulación no está en su forma de comportarse ni aún cuando haya una crisis, sino que su marco de referencia son los principios, que en definitiva son su código de comportamiento personal, son parte de su carácter, y que en definitiva son su propio reflejo, son en sí mismo, el líder. Y finalmente está la integridad, es decir la forma de armonizar honestamente las palabra y los sentimientos con los pensamientos y las acciones, orientados a hacer el bien a

todos, sin malicia ni deseo de engañar, ni de aprovecharse en beneficio propio, sino que busca que su propio desempeño sea la forma más correcta de actuación, usando el nivel más alto de ética y moral que sea capaz, para cada decisión que toma, entonces el líder tendrá el respeto de sus seguidores y seguirá siendo el guía de todos, el que permite conjuntar voluntades y acciones, el que permite crecer a todos y al mismo tiempo conseguir que la sinergia se constituya en la sabia de árbol de la vida organizacional, donde los resultados no son de nadie en particular pero pertenecen a todos en forma individual, y donde todos no son capaces de hacer nada sino no lo realizan en forma individual.

Creo firmemente que los dirigentes de las organizaciones modernas han de ser capaces de entender ciertas actitudes que permiten una mejor comunicación, que es esencial para conseguir el liderazgo, siempre se ha de asumir que las personas actúan de buena fe, se debe pretender cuidar las relaciones con cada persona, por ello el líder trata de entender el punto de vista del otro antes de dar a conocer el propio, y siempre ha de demostrar que quiere y va a permitir ser influido y que si es necesario va a cambiar. Dentro de su forma de actuar procurará escuchar para comprender, y hablará para ser comprendido y yo creo que es vital que un líder siempre inicie el diálogo desde un punto de referencia de común acuerdo, para poco a poco avanzar hacia las áreas de desacuerdo, o discusión. Estos criterios básicos de comunicación permiten el crecimiento de los individuos y hacen posible la instalación de una política de comunicación eficaz en las organizaciones, todo esto considero es la base de un proceso de cambio que se oriente al futuro dejando lo pasado allí en el

pasado, para poder vivir el presente con una verdadera visión de futuro, de ese futuro que todos estamos obligados a forjar ahora, como imperativo de naciones que quieren dejar el subdesarrollo, y desean orientarse al descubrimiento de la mayor potencialidad de nuestros pueblos y naciones.

Esta forma de ver la gerencia, es distinta a lo habitual, define un nuevo perfil de accionar de los individuos, y por que no hemos de decir que será y es vista, donde se implementa, como una locura sin fin, como algo de otro mundo, y en verdad creo yo que es de otro mundo, del mundo verdaderamente humano, de aquel donde la tecnología se halla subordinada al hombre libre, y donde la ética y la moral son las piedras angulares de la filosofía de las organizaciones, por ello, no serán pocos los que comparen a quienes hacemos este tipo de liderazgo, como pioneros de un nuevo siglo, pioneros de organizaciones que no se dedican a construir imágenes de sí mismas, buscando reunir individuos adecuados en el momento oportuno, y viven según la volubilidad de los dirigentes de turno, que basan su accionar según el temperamento diario de sus directivos, que cambia como el clima de nuestra hermosa capital Quito, y por ello impiden un sano crecimiento de la organización porque cada día es un nuevo inicio, y nadie sabe para donde ir, solo debe esperar que el sol salga y mirar la cara de su jefe para entonces decidir como ha de comportarse ese día.

Una vez que he reseñado los aspectos básicos de un liderazgo con visión de futuro, creo necesario hacer unos cuantos comentarios sobre una parte vital del liderazgo y de la gerencia que en toda organización marca definitivamente el rumbo de todo lo que se construye, esto es la influencia. Esta es un arma

poderosa que los líderes deben manejar correctamente, ya que a través de ella pueden dirigir su organización al éxito o al fracaso, por ello es necesario conocer que la influencia se ejerce por tres medios esencialmente, aunque no es menos cierto que los estudiosos del tema de comunicación tienen una serie de escalas y modelos sobre la influencia que no pretendo en lo más mínimo corregir, pero en mi experiencia gerencial he visto que son estos tres niveles o formas de usar la influencia, los que de mejor manera nos permiten comprender el valor de esta herramienta gerencial.

La influencia se ejerce a través del modelo, es decir siendo el espejo en que los demás se miran y tratan de imitar todo, he aquí lo crítico del tema, imitan lo bueno y lo malo, por ello creo que es vital que un líder tenga su norte o sea un ejemplo vivo de los principios naturales, ya que así tendrá seguidores que repitan esos principios y los vuelvan trascendentes y de este modo asegurar que desde lo individual hasta lo más amplio que sería el país, progrese y se dirija hacia mejores días para todos nosotros. Una segunda forma de ejercer influencia es a través de la construcción de relaciones estables y sinceras con quienes nos rodean, es decir el ambiente de libertad y respeto mutuo en el más amplio sentido de estos conceptos, solo así entonces una organización puede crecer, y finalmente yo creo que se influye en los demás contando experiencias, explicando el por qué de cada cosa, o decisión, y enseñando a cada persona todo lo que seamos capaces de enseñar, que tenga relación con su mejora continua en el desempeño de la función que cumple en la organización.

Dentro de estos conceptos, entonces entendemos que un líder puede enseñar únicamente lo que sabe, lo que es, lo que siente y lo que quiere que los demás hagan, pero aquí radica lo complejo del tema, un líder no puede ni debe imponer nada, su visión ha de ser compartida, su meta a de ser la meta de todos, ello implica entonces una habilidad muy grande para transmitir ideas e ideales sin imponer nada, con una dosis de paciencia muy grande para aceptar que en muchas ocasiones los demás se toman un tiempo para aceptar los cambios o nuevos retos, yo creo entonces que la tenacidad del líder le permite conseguir lo que desea, porque es capaz de hacer que los demás construyan el futuro, solo cuando estén convencidos y esa visión que partió del líder, es ahora propiedad individual de cada uno de los colaboradores.

Por ello para influir el líder generalmente debe hablar en positivo, las cosas negativas no las menciona, esto exige el grado más alto de valentía, ya que implica un autodomínio extremo, ya que un líder yo creo que jamás es impulsivo, aunque reacciona cuando es necesario como un relámpago, pero generalmente no se exaspera, siempre busca nuevos enfoques, puntos de vista diferentes para llegar al consenso. Por otro lado un liderazgo basado en principios tiene muy claro que el comportamiento de un individuo es distinto del individuo en sí, esto significa que el área o trabajo que cada persona realiza, no es la persona en sí misma, y antes que nada cuando alguien no está cumpliendo a cabalidad lo que se desea de él, nos hemos de preguntar si la persona sabía lo que queríamos de ella, de su accionar, y le hemos de llevar al individuo a una autoevaluación profunda, antes de emitir ningún juicio de valor sobre ella. Dentro de este comportamiento entonces me parece lógico pensar

que los líderes siempre ayudan en forma anónima, jamás les vemos deleitándose en las ayudas entregadas, al contrario creo que siempre están buscando como seguir ayudando a cada uno de sus colaboradores, por ello siempre son parte de las soluciones, nunca son parte de los problemas. Considero importante señalar que un líder auténtico, es íntegro y coherente con cada cosa que ofrece, jamás hace una promesa que no sea capaz de cumplir, y cuando son complejas, tiene el valor de comunicarlo a quienes están con él, y luchará hasta lograrlo.

Un verdadero líder trata en lo posible de comprender antes que actuar, siempre supone que todos actúan con lo mejor que tienen, le encanta hablar de honestidad y de respeto, a su alrededor se respira libertad, pero también se percibe un nivel de exigencia superior, muy elevado, los líderes nunca se ofenden, y cuando alguien lo ataca siempre reacciona explicando y razonando porque trata de entender el motivo que lleva a la ofensa y nunca busca la manera de devolver el ataque recibido. También el líder que estoy describiendo, reacciona de inmediato cuando ha cometido un error, se disculpa y ofrece soluciones a la situación, nunca encontramos a estos líderes compartiendo de “comentarios de corredor”, de discusiones sin sentido, porque considera que esto es vano y trivial y conduce a un desgaste de energía que debería canalizarse hacia otras direcciones más productivas para todos. El sentido de lealtad que es parte de su código de comportamiento, es el más alto, por ello nunca comenta nada malo de los ausentes, al contrario se molesta cuando se habla mal de alguien ausente en su presencia. Tiene muy claro el sentido de urgencia, define con claridad los límites de cada situación y la

responsabilidad que a cada persona le corresponde, y siempre se halla presente en los momentos más críticos en es lugar indicado, y lo hace para apoyar las decisiones de sus colaboradores, o para asumir los retos más complejos, y establece claramente las consecuencias que cada persona tendrá para bien o mal, derivadas de las decisiones que él o los demás toman.

Un líder entonces tiene una capacidad de usar el lenguaje de la emoción y lógica en manera constante y eficiente, conoce muchas cosas pero jamás pretende saberlo todo, por ello delega con eficacia, permite que los demás decidan, y si hay errores permite hallar soluciones, involucra a todos en lo proyectos más importantes, y está pendiente de la capacitación de todos sus colaboradores, y él mismo se exige al máximo en capacitación para él y para los demás.

Creo que después de todo lo analizado, es importante hacer algunas reflexiones que todos quienes llegan a posiciones de mando tienen una connotación gerencial, pero es importante que puedan orientarse de que y como poder alcanzar de mejor manera los resultados que se propongan, por ello voy a esbozar algunos cuestionamientos que me han servido y han servido a otros ejecutivos de todo nivel en las organizaciones en que he tenido oportunidad de colaborar, así como en otras que he podido conocer.

Algo que en forma permanente debemos tener en cuenta cuando llegamos a posiciones de gerencia, es que lo único constante es el cambio, por ello la cultura de nuestra organización debe estar en constante cambio, ello implica un perfeccionamiento permanente, y debemos cuidar de junto con esto mantener

la estabilidad y seguridad de todos nuestros colaboradores y socios en el negocio.

Por otro lado debemos cuidar que la estrategia que debemos desarrollar siempre debe permitir que la gente esté alineada con la cultura y principios que manejamos en nuestra organización, para así asegurarnos de que todos los colaboradores estén tan comprometidos con esta visión y cultura como los que la formularon en un inicio. De la mano con esto, viene el que debemos potenciar el máximo de las capacidades de todos los colaboradores, cuidando de no perder de vista la equidad y justicia en un ambiente de libertad, para ser al mismo tiempo exigente pero humano, cualidad compleja pero que se puede lograr.

También debemos alimentar la visión en forma constante, ayudar a todos a que demos lo mejor de cada uno para conseguirla a través de la retroalimentación mejor, y finalmente corregir cada paso que no se halle en forma clara, alineado con la visión que hemos creado para nuestra organización, que dicho sea de paso, es la constitución, la carta magna de todo lo que hacemos, tanto individual como colectivamente.

Estos lineamientos son los que deben marcar el desarrollo de la gestión gerencial en nuestro medio, creo que así, se puede conseguir el progreso y el éxito que nuestras organizaciones y en general el país necesita para conseguir el éxito deseado en el nuevo milenio y dirigirnos velozmente por la carretera de la excelencia y el desarrollo de nuestro país. En muchas ocasiones pensamos

que para conseguir el éxito, otros deben perder algo, y eso no es correcto, muchas de las organizaciones y personas de éxito lo han conseguido porque han creído que existe suficiente para todos, y que solo es cuestión de dedicarse a cumplir los sueños que se tienen, sabiendo que la tarea no es fácil y que además no importa si otros obtienen éxito antes que yo, ya que la medida de éxito no es comparativa con el éxito de otros, ya que siempre existirán otros que se queden por detrás de nosotros así como por delante, ya que yo considero al éxito no como un destino que debemos alcanzar, sino el camino por donde debemos transitar, si en verdad queremos la felicidad.

Esta forma de ver el éxito nace de una gran fuerza interior, del convencimiento íntimo de poder, de quienes estamos convencidos de que lo correcto es hacer negociaciones donde las dos partes ganan de verdad, todo lo demás no permite conseguir el éxito. El liderazgo que propongo no cree en la escasez de los recursos, cree en las potencialidades de cada individuo y maneja la sinergia como forma de conseguir que la suma de las partes supere al todo, allí está la diferencia fundamental. Yo considero que debemos aprender de la naturaleza, en ella hay una ley fundamental, un principio, como lo hemos definido en este trabajo, que es la Ley de la Cosecha, que simplemente dice que para llegar a tener frutos, es imprescindible preparar el terreno, abonarlo, sembrar, regarlo, cuidar que no lleguen plagas, quitarle la yerba mala, esperar que crezca, y al final se alcanza el fruto deseado. Para el éxito y el liderazgo que propongo, entonces viene bien este principio, no se puede pensar en resultados inmediatos, los cambios asustan a las personas, en especial cuando durante toda la vida los individuos han hecho las cosas de un modo distinto, para

cambiar, primero hemos de escoger el terreno, y seguir todos los pasos, no podemos saltarnos ninguno si en verdad queremos lograr la transformación, y debemos ir más allá, cuando lleguemos, nos debemos asegurar de que se mantenga en el tiempo, y no solo eso, sino que se reproduzca, solo así seremos gestores de una nueva historia, seremos los gestores del nuevo Ecuador. Este debe ser el compromiso de quienes estamos en posiciones de gerencia o dirección, nos debemos comprometer con las futuras generaciones, pero debemos iniciar el camino ahora, porque de lo contrario, tardaremos mucho más en llegar.

Podría intentar escribir muchas otras cosas, y recopilara mayor cantidad de datos, pero creo que es oportuno dejar la inquietud, para que otros continúen el compromiso de seguir desarrollando esta nueva cultura en el Ecuador, por esta razón, termino aquí, a fin de dejar abierta la puerta al diálogo, al cuestionamiento de lo escrito y a la profundización de la temática por parte de quienes deseen en forma libre, unirse a esta nueva visión de la dirección y gerencia en nuestro país.

4.1.1 PLAN DE ACCION

Dentro de lo que puedo aportar, me parece interesante esbozar un borrador de lo que considero son puntos clave que pueden orientar este camino de cambio, una forma de llevar a cabo este proceso a fin de que quienes consideren que vale la pena emprender este camino, tengan una referencia de experiencias vividas por el autor en al menos 3 corporaciones donde ejerce y/o ha ejercido funciones gerenciales, y donde ha implementado en casi la totalidad los enunciados y conclusiones de esta tesis.

Debo iniciar señalando que el proceso exige de quien lo inicia, el deseo y la decisión de ejecutarlo, y contempla básicamente los siguientes puntos, no necesariamente en orden secuencial:

1. Lucha por establecer la Visión y la Misión de la organización
2. Convencimiento a todo nivel de que esas Visión y Misión son en verdad las que queremos todos cumplir
3. Establecimiento de los Principios y valores que la organización debe tener (no más de tres o cuatro)
4. Entrenamiento en las disciplinas básicas de todos los miembros de la organización según su nivel
 - 4.1 Ventas
 - 4.2 Administración
 - 4.3 Calidad Total
 - 4.4 Mejora continua de procesos
 - 4.5 Liderazgo y superación personal

4.6 Manejo del tiempo

4.7 Documentación

4.8 Sistemas y habilidades informáticas (dependiendo del nivel de cada persona)

4.9 Mercadeo

4.10 Idiomas

5. Establecimiento de sistemas de supervisión dialogales (coaching)

6. Ejecución de políticas auténticas de entrega de responsabilidades a los colaboradores

7. Establecimiento de normas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de los principios y valores organizacionales para asegurarnos de que estemos alineados con la misión y visión de la organización.

8. Establecimiento de un plan de carrera para cada individuo

9. Establecimiento de modelos de recompensa efectivos y adecuados

10. Conseguir metas y objetivos ambiciosos y hacerlos parte de la filosofía organizacional y que sean suficientemente exigentes para así asegurar el proceso de mejora continua

11. Implementar planes de trabajo con el respectivo plan de seguimiento y análisis de resultados en forma periódica y continua

12. Establecer una jerarquía organizacional suficientemente horizontal pero con líneas de decisión claramente marcadas, que permitan establecer un sistema de retroalimentación de comportamientos y acciones transparente y a todo nivel.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es estas líneas quiero señalar unos cuantos puntos esenciales del trabajo, lo que he podido encontrar, y lo que pienso sobre cada punto. En primer lugar, creo que se puede mejorar mucho la forma de hacer gerencia y dirigir las organizaciones en nuestro medio, considero que la educación es el pilar fundamental de todo este proceso, pero una educación basada en principios, que sustente la libertad y la justicia como parte de la moral pública y privada, una educación que permita a todos crecer, a luchar por mejores oportunidades, y que también tenga claro que este proceso de cambio es largo, pero que debemos iniciarlo de forma inmediata para no demorar la transición del país, al mismo tiempo debemos tomar conciencia de que hemos de creer en el Ecuador, en su gente, que respetamos profundamente a quienes vienen de otros países y lugares con culturas diferentes a la nuestra, y consideramos a la diversidad como un factor clave de desarrollo y superación; pero evidentemente el proceso lo debemos hacer los ecuatorianos, que somos capaces, que ya hemos aprendido bastante y que debemos seguir haciéndolo, pero que los principios y valores nacen de una cultura propia, que podemos seguir ejemplos, pero que no podemos aceptar imposiciones.

Podemos concluir, que en la industria ecuatoriana, en especial la farmacéutica, tiene algunos inconvenientes en cuanto al poseer misión, visión, principios y valores corporativos. En otros casos cuando los tienen, muchas ocasiones son letra muerta, es decir los colaboradores no los conocen, o lo que considero más grave, no los viven, esto impide el sano desarrollo de las organizaciones.

Otro hallazgo que considero muy importante es que el tipo de liderazgo que se halla en la mayor parte de organizaciones es el de mando y control, y creo que esto hace que los propios ecuatorianos actuemos como en otros momentos de la historia, cuando por contentar a los jefes foráneos, esclavizan a sus coterráneos, buscan la manera de explotarlos más, no les permiten el crecimiento y el egoísmo es la base de su acción. Esto considero que es tanto urgente como importante de cambiar, porque es uno de los motivos más grandes para el estancamiento del desarrollo de las personas y por ende del desarrollo organizacional.

Nuestra industria debe comprometerse al cambio, debe abandonar las formas actuales de dirección y plantearse nuevos paradigmas, ya que los actuales son caducos o no tienen significado y lo que hacen es mantenernos anclados a una historia que no deja sembrar el presente para construir un futuro diferente. Dentro de la capacitación en toda empresa debe buscarse una relación más estrecha con las instituciones formadoras de recursos a fin de lograr armonía entre los contenidos de la teoría de las aulas y la realidad de los lugares donde posteriormente se ejercen las tareas. Creo que los directivos de las Universidades deben iniciar el proceso de cambio y apertura de los programas curriculares a fin de permitir la enseñanza de otras materias que quizá suenen a más teóricas en todas las carreras universitarias; hacer que no se concentre la atención en forma exclusiva a la técnica, que es muy importante, pero que debe estar subordinada a los principios y a la ética para poder ser realmente motor de desarrollo de la industria, el comercio y del país.

Considero importante que las instituciones privadas y las empresas deban abrir en forma obligatoria espacios para que los mejores estudiantes de Institutos superiores y Universidades, hagan prácticas en ellas, para que así se fomente una sana competencia en beneficio del país. Por otro lado creo importante que se trabaje con los jóvenes y los niños, sembrando en ellos esta nueva filosofía, para que cuando en su día ellos dirijan, entonces cambien lo que nosotros no hemos sido capaces de hacer, para que las próximas generaciones de directivos y gerentes tengan su brújula orientada hacia el norte del progreso de todos, y no los intereses particulares como destino de su labor.

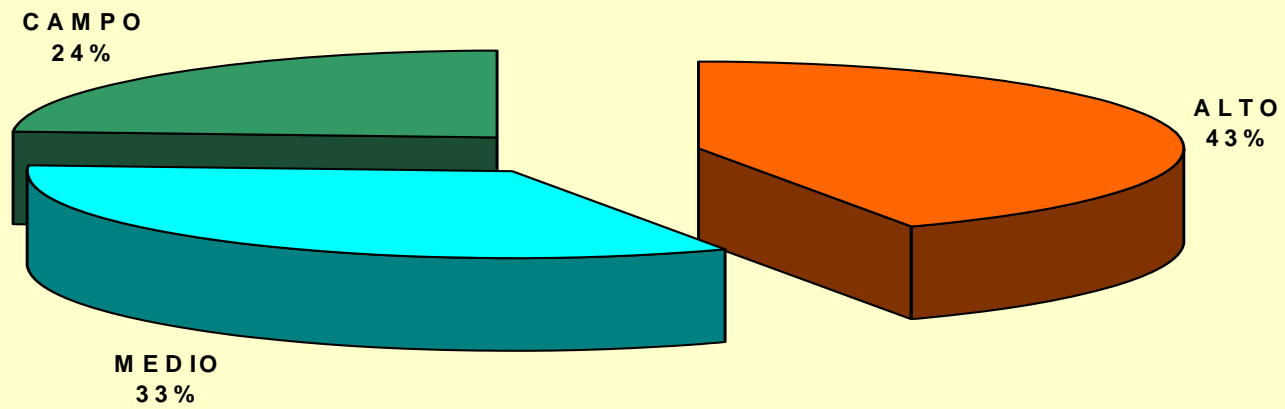
Finalmente creo que podría recomendar a nuestra Universidad, para que abra una mayor cantidad de espacios de discusión y de considerarlo oportuno, una cátedra, sobre este y otros temas que contribuyan a la fijación de estos principios como esencia del quehacer técnico y científico de cada profesión, porque solo así entonces pienso que podremos alcanzar el progreso del país y lo insertaremos en la senda del desarrollo que el siglo XXI nos impone, creo que esta es una responsabilidad de todos, y debemos aportar con el conocimiento y la energía necesarias para poner en las aulas de formación de líderes y gerentes, lo que pensamos es una nueva forma de hacer las cosas, las mismas cosas que siempre han estado allí, esperando a que las descubramos y usemos en beneficio de todos en el país y el mundo.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Handy, Charles y otros. *Repensando el Futuro*, Bogotá, Editorial Norma, 1994.
2. Grupo Editorial Océano. *Océano uno color, Diccionario enciclopédico*, Barcelona, 1998.
3. Hammer, Michael y James Champy, *Reingeniería*. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 1994
4. Covey, Stephen, *El liderazgo centrado en Principios*, Barcelona, España, Editorial Paidós, 1997
5. Jurán, J.M. y Frank Gryna, *Análisis y Planeación de la Calidad*, México, México, Editorial Mc Graw Hill, 1993
6. Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. México, México. Editorial Continental. 1998
7. Covey, Stephen. *Primero lo Primero*. Barcelona. España. Editorial Paidós, 1996
8. Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*. Mexico, Mexico. Editorial Continental. 1993
9. McGraw- Hill - Interamerica. *Nuevos Temas Empresariales, Management Siglo XXI, Calidad Total*. Bogotá, Colombia. 1995
10. Covey, Stephen. *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, Argentina. 1996
11. Corporación Eli Lilly. *Productividad y Calidad Total*. Material confidencial 1993 a 1998
12. Angulo Diego, *Ventas Competitivas y Productividad*. Corporacion Eli Lilly - Ecuador. 1993 a 1998 (Confidencial)
13. Corporación Eli Lilly. *Coaching para un alto Rendimiento*. Miami. 1997
14. Coelho, Paulo. *El Alquimista*, Bogotá, Colombia. Editorial Planeta. 1988
15. Fischman, David. *El Espejo del Líder*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. 2000
16. Camps, Victoria. *Los Valores de la Educación*. Grupo Anaya. Madrid, España. 1994

17. Cateora, Philip. *Marketing Internacional*. Corporación Irwin. Bogotá, Colombia, 1995.
18. Cultural de Ediciones. *Dirección de Marketing y ventas, Tomos I, II y III*. Bogotá, Colombia. 1995.

CATEGORIZACION MUESTRAL



Fuente encuesta
Elaboración del auor

ANEXO 1

CUESTIONARIO Y RESPUESTAS CONSEGUIDAS

PREGUNTA	GER. GENERAL		GER. FINANCIERA		GER. MERCADEO		MANDO MEDIO		SUPERVISOR		VENTAS Y V. MD'S		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
N° 1	6	9	5	5	12	8	9	14	6	6	10	15	48	57
N° 2	5	10	6	4	14	6	5	18	5	7	4	21	39	66
N° 3	10	5	3	7	15	5	15	8	8	4	13	12	64	41
N° 4	12	3	9	1	14	6	16	7	9	3	10	15	70	35
N° 5	13	2	8	2	12	8	8	15	4	8	5	20	50	55
N° 6	12	3	7	3	10	10	10	13	6	6	12	13	57	48
N° 7	10	5	4	6	10	10	15	8	9	3	20	5	68	37
N° 8	14	1	10	0	18	2	20	3	10	2	23	2	95	10
N° 9	10	5	7	3	5	15	13	10	7	5	20	5	62	43
N° 10	6	9	8	2	15	5	16	7	4	8	10	15	59	46
N° 11	9	6	4	6	12	8	10	13	5	7	13	12	53	52
N° 12	8	7	5	5	11	9	14	9	7	5	14	11	59	46
N° 13	7	8	4	6	11	9	5	18	4	8	8	17	39	66
N° 14	10	5	4	6	6	14	4	19	2	10	5	20	31	74
N° 15	13	2	6	4	14	6	17	6	9	3	22	3	81	24
N° 16	6	9	3	7	10	10	16	7	8	4	20	5	63	42
N° 17	11	4	7	3	15	5	12	11	6	6	12	13	63	42
N° 18	12	3	6	4	14	6	10	13	8	4	12	13	62	43
N° 19	14	1	8	2	17	3	6	17	7	5	13	12	65	40
N° 20	14	1	9	1	16	4	15	8	8	4	16	9	78	27

ANEXO 2

CUESTIONARIO Y RESPUESTAS CONSEGUIDAS														
PREGUNTA	GER. GENERAL		GER. FINANCIERA		GER. MERCADEO		MANDO MEDIO		SUPERVISOR		VENTAS Y V. MD'S		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
N° 1	40%	60%	50%	50%	60%	40%	39%	61%	50%	50%	40%	60%	46%	54%
N° 2	33%	67%	60%	40%	70%	30%	22%	78%	42%	58%	16%	84%	37%	63%
N° 3	67%	33%	30%	70%	75%	25%	65%	35%	67%	33%	52%	48%	61%	39%
N° 4	80%	20%	90%	10%	70%	30%	70%	30%	75%	25%	40%	60%	67%	33%
N° 5	87%	13%	80%	20%	60%	40%	35%	65%	33%	67%	20%	80%	48%	52%
N° 6	80%	20%	70%	30%	50%	50%	43%	57%	50%	50%	48%	52%	54%	46%
N° 7	67%	33%	40%	60%	50%	50%	65%	35%	75%	25%	80%	20%	65%	35%
N° 8	93%	7%	100%	0%	90%	10%	87%	13%	83%	17%	92%	8%	90%	10%
N° 9	67%	33%	70%	30%	25%	75%	57%	43%	58%	42%	80%	20%	59%	41%
N° 10	40%	60%	80%	20%	75%	25%	70%	30%	33%	67%	40%	60%	56%	44%
N° 11	60%	40%	40%	60%	60%	40%	43%	57%	42%	58%	52%	48%	50%	50%
N° 12	53%	47%	50%	50%	55%	45%	61%	39%	58%	42%	56%	44%	56%	44%
N° 13	47%	53%	40%	60%	55%	45%	22%	78%	33%	67%	32%	68%	37%	63%
N° 14	67%	33%	40%	60%	30%	70%	17%	83%	17%	83%	20%	80%	30%	70%
N° 15	87%	13%	60%	40%	70%	30%	74%	26%	75%	25%	88%	12%	77%	23%
N° 16	40%	60%	30%	70%	50%	50%	70%	30%	67%	33%	80%	20%	60%	40%
N° 17	73%	27%	70%	30%	75%	25%	52%	48%	50%	50%	48%	52%	60%	40%
N° 18	80%	20%	60%	40%	70%	30%	43%	57%	67%	33%	48%	52%	59%	41%
N° 19	93%	7%	80%	20%	85%	15%	26%	74%	58%	42%	52%	48%	62%	38%
N° 20	93%	7%	90%	10%	80%	20%	65%	35%	67%	33%	64%	36%	74%	26%

ANEXO 4

RESPUESTAS CONSEGUIDAS POR NIVEL								
PREGUNTA	1er. NIVEL		2do. NIVEL		3er. NIVEL		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
N° 1	51%	49%	43%	57%	40%	60%	46%	54%
N° 2	56%	44%	29%	71%	16%	84%	37%	63%
N° 3	62%	38%	66%	34%	52%	48%	61%	39%
N° 4	78%	22%	71%	29%	40%	60%	67%	33%
N° 5	73%	27%	34%	66%	20%	80%	48%	52%
N° 6	64%	36%	46%	54%	48%	52%	54%	46%
N° 7	53%	47%	69%	31%	80%	20%	65%	35%
N° 8	93%	7%	86%	14%	92%	8%	90%	10%
N° 9	49%	51%	57%	43%	80%	20%	59%	41%
N° 10	64%	36%	57%	43%	40%	60%	56%	44%
N° 11	56%	44%	43%	57%	52%	48%	50%	50%
N° 12	53%	47%	60%	40%	56%	44%	56%	44%
N° 13	49%	51%	26%	74%	32%	68%	37%	63%
N° 14	44%	56%	17%	83%	20%	80%	30%	70%
N° 15	73%	27%	74%	26%	88%	12%	77%	23%
N° 16	42%	58%	69%	31%	80%	20%	60%	40%
N° 17	73%	27%	51%	49%	48%	52%	60%	40%
N° 18	71%	29%	51%	49%	48%	52%	59%	41%
N° 19	87%	13%	37%	63%	52%	48%	62%	38%
N° 20	87%	13%	66%	34%	64%	36%	74%	26%